Stephen R.

Covey

Autor al best-seller-ului
Eficienta in 7 trepte, produsă şi
vândută de Editurile ALL în peste
30000 de exemplare

Managementul timpului sau Cum ne stabilim prioritățile

A. Roger & Rebecca R.

Merrill

ALL

Stephen R.

Covey

Autor al best-seller-ului
Eficiența în 7 trepte, produsă și
vândută de Editurile ALL în
peste 30000 de exemplare

Managementul timpului sau Cum ne stabilim prioritățile

A. Roger & Rebecca R.

Merrill

FIRST THINGS FIRST
To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy
Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, Rebecca R. Merrill
Copyright ©1994 by Franklin Covey Company

MANAGEMENTUL TIMPULUI sau CUM NE STABILIM PRIORITĂŢILE
A trăi, a iubi, a învăţa, a lăsa o moştenire
Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, Rebecca R. Merrill
Copyright © 2000, 2002 Editura **ALLFA**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale
COVEY, STEPHEN R.
MANAGEMENTUL TIMPULUI sau CUM NE STABILIM PRIORITĂŢILE/
Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, Rebecca R. Merrill
Bucureşti; Editura ALLFA, 2000
408 p., 21 cm.
ISBN 973-9477-81-X
I. Merrill, Roger A.
II. Merrill, Rebecca R.
159.9

Toate drepturile rezervate Editurii **ALLFA**
Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată
fără permisiunea scrisă a Editurii **ALLFA**
Drepturile de distribuţie în străinătate aparţin
în exclusivitate editurii.
All rights reserved.
The distribution of this book outside
Romania, without the written permission
of **ALLFA** is strictly prohibited.

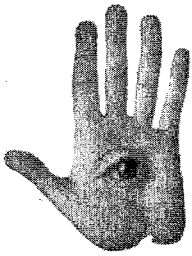
Editura **ALLFA**
Bucureşti
Bd. Timişoara nr. 58, sector 6, cod 76548
☎ 402.26.80
Fax 402.26.10

Departamentul difuzare
☎ 402.26.30, 402.26.34

Comenzi la:
comenzi@all.ro
URL: http://www.all.ro

Redactor:
Sorin Gherguţ
Director artistic:
Mircia Dumitrescu
Coperta:
Stelian Stanciu

PRINTED AT **ABAGAR**, BULGARIA



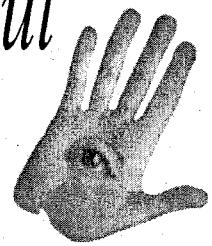
Stephen R.

Covey

Autor al best-seller-ului
Eficiența în 7 trepte, produsă și
vândută de Editurile ALL în
peste 30000 de exemplare

Managementul timpului

sau Cum ne stabilim prioritățile



A. Roger & Rebecca R.

Merrill

A trăi, a iubi, a învăța, a lăsa o moștenire

Traducere: Florin Șlapac și Gabriela Inea

ALLFA

Opinii laudative despre volumul *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim prioritățile*

„Odată trăit, timpul e pierdut definitiv, de aceea trebuie să învățăm să-l folosim cu înțelepciune. Autorii acestei cărți ne oferă o prețioasă busolă și strălucite indicații despre modul în care putem naviga în această lume și timp ce se derulează cu viteză înainte. Principiile lansate în acest volum ne vor fi de folos toată viața!"

Dr. Denis Waitley, autoare a volumelor
Psihologia învingătorului și *E timpul să câștigi*

„Profundă și de mare forță, cartea aduce lumină în semi-bezna tehnicilor tradiționale privind *time management*-ul. În loc să ne vedem viața pe bucățele, putem privi acum tabloul în ansamblu. *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim prioritățile* poate fi mijlocul de a ne schimba cu adevărat viața."

Scott DeGarmo, redactor-șef al revistei *Success*

„Orice lider care dorește să treacă de la *time management*-ul tradițional la conducerea bazată pe principii ar trebui să parcurgă acest volum, să-și însușească ideile și să folosească excelentele instrumente propuse."

Hazel O'Leary, fost procuror general al statului New Jersey

„Covey a dat lovitura cu acest volum. E o carte esențială. Orice om poate beneficia de pe urma unei asemenea lecturi."

Larry King

„Dacă *Eficiența în 7 trepte* a fost cartea cea mai bună a anilor '80, în privința evoluției individuale, *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim prioritățile* va marca desigur anii '90, reușind să răspundă întrebărilor practice pe care și le pun oamenii. Pentru studenții mei, cel puțin, va fi o puternică sursă de inspirație."

David Davenport, președinte al
Colegiului American al Rectorilor

„*Time management*-ul ne oferă niște instrumente, dar *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim prioritățile* ne așază pe niște coordonate unde fiecare dintre noi, înarmat cu viziunea unei vieți pline de semnificație, poate face alegerile corecte. Această carte te învață cu adevărat cum să lași o moștenire! Covey și soții Merrill ne arată cu afecțiune modul de a ne crea o viață împlinită, îmbogățită de niște scopuri nobile și o viziune personală."

Melody Mackenzie, coautor al volumului
Cum să-ți stabilești scopurile

„În sfârșit o carte de *time management* care trece dincolo de simplele soluții provizorii ale ingineriei comportamentale. O carte care încearcă să lege felul în care ne petrecem timpul de adevăratele priorități pe care le avem în viață. Practică și oferind o mulțime de idei *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim prioritățile* se impune citită."

Charles A. Garfield, doctor în filosofie,
autor al volumelor *Performeri de vârf:*
noii eroi ai afacerilor americane și
Să ajungi al doilea când concurezi doar tu: Cele mai
inteligente companii pun oamenii mai presus de orice

„O caracteristică a omului în vârstă este dorința de a lăsa în urmă, pentru generațiile care vin, o lume mai bună. Această carte, cu orientarea sa către crezul și viziunea personală, va oferi tinerilor și bătrânilor călăuziți de principiile enunțate aici, posibilitatea de a lăsa o semnificativă moștenire pentru viitor."

Kirk L. Stromberg, director al
Asociației Americane a Pensionarilor

„Dacă ai citit cu plăcere *Eficiența în 7 trepte*, vei fi la fel de încântat și de volumul *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim prioritățile*. Abordarea principială a *time management*-ului asigură cititorului o prețioasă *busolă* pentru ceea ce e cu adevărat important în viață."

Nolan D. Archibald, președinte al
Corporației Black & Decker

„Cea mai nouă carte a lui Stephen Covey, *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim prioritățile,* îi pune în valoare, la cotele cele mai înalte, înțelepciunea practică și perceptivă. Pentru ca familia ta să răzbată, volumul se impune neapărat citit."

Dr. Robert H. Shuller, reverend al Catedralei de Cristal

„Cea mai bună carte de până acum asupra folosirii timpului. *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim prioritățile* va elibera cu adevărat *flacăra interioară* din noi; a trăi, a iubi, a învăța și a lăsa o moștenire nu sunt doar vorbe goale, ci principii valoroase care trebuie urmate."

Loren J. Hulber, președinte al CEO, Day-Timers, Inc.

„Cele mai importante succese le-am obținut după ce mi-am însușit principiile promovate de Covey în *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim prioritățile,* principii care mi-au schimbat realmente viața."

Steve Young, jucător la faimoasa echipă
de fotbal american San Francisco Forty-Niners

„Nu pot să sufăr sistemele de *time management.* Să faci tot timpul liste și planificări e de-a dreptul obositor. Mi-a plăcut însă *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim prioritățile* și încercarea autorilor de a ne ajuta să trăim mai bine. Subtitlul volumului spune totul: *A trăi, a iubi, a învăța, a lăsa o moștenire.* Asta înseamnă să-ți transformi într-adevăr benefic viața.

Ron Zemke, redactor-șef al revistei *Training*

„A citi această trilogie (*Eficiența în 7 trepte, Etica liderului eficient, Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim prioritățile)* înseamnă *a da valoare vieții pe care o trăiești. A înțelege* trilogia înseamnă a-ți dezvolta perspectivele pentru o viață mai bună. *A trăi* conform trilogiei înseamnă să fii *cea mai bună persoană* și *cel mai bun camarad* pentru echipa ta."

Victor N. Goulet, președinte al concernului
Electronic Realty Associates

„ *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim prioritățile* mi s-a părut încă o carte de primă mână semnată de Stephen Covey și soții Merrill.

Nu e doar o încununare a trilogiei, ci o extindere a abordării, o încercare de rezolvare a dilemei privind prioritatea diverselor lucruri din viaţă. Am rămas uimită de priceperea celor trei autori de a combina substanţa, forma şi valorile umane într-o proză de mare acurateţe."

Doctor John R. Seffrin, vice-preşedinte ale
Centrului American de Studii asupra Cancerului

„Cât putem fi de canonici în viaţă! *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim priorităţile* încearcă să spargă tiparele şi să ne arate că ghidul cel mai preţios către succes este inima şi conştiinţa noastră. Citeşte această carte şi lasă să se reaprindă focul sensului adevărat al vieţii tale!"

Anthony Robbins, autor al volumului *Forţa din noi*

„*Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim priorităţile* încearcă să dărâme mitul individualismului şi să impună evidenţa faptului că pacea lăuntrică vine doar în clipa când ne hotărâm să ne aliniem viaţa conform unor principii călăuzitoare. Cititorului îi este oferită astfel o preţioasă hartă a unei lumi unde se trăieşte principial şi unde conceptul de libertate capătă un sens cu totul nou. Nu este vorba de o filosofie *new age*, ci de înţelepciunea milenară, servită într-o formă accesibilă şi utilă."

Bruce L. Christensen, fost preşedinte al canalului PBS

„Sectorul II este Sectorul Calităţii, iar liderii care îşi însuşesc această tehnică sunt capabili de o semnificativă îmbunătăţire a conducerii personale şi organizaţionale."

N.E. Rickard, preşedintele Xerox Business Services

„Autorii acestui volum au perfectă dreptate! În această lume aflată permanent în schimbare, singurul lucru pe care îl putem controla sunt deciziile noastre. *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim priorităţile* ne călăuzeşte în acest efort, cu instrumente acccesibile şi metafore sugestive. Ne încurajează să ducem o viaţă integră, să fim curajoşi şi altruişti."

Kathleen D.Ryan, coautor al
volumului *Ia-ţi inima în dinţi*

„A deveni conştient de ceea ce doreşti cu adevărat – şi apoi a descoperi calea de a-ţi împlini visul – nu înseamnă doar un bun *time management*, ci pur şi simplu libertate. *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim priorităţile* tratează despre împlinire şi libertate – nu prin intermediul soluţiilor improvizate, ci învăţându-ne cum să facem o schimbare care să dureze cu adevărat."

Dave Checketts, preşedinte la New York Knicks

„Această carte ne demonstrează ce înseamnă să-ţi iei în mîini viaţa, ţinând cont de caracter şi de principii."

J. McDonald Williams, preşedinte
la Trammel Crow Company

Mulţumiri

Le suntem recunoscători celor care au făcut posibil acest proiect:

- acelora care, prin existenţa şi prin opera lor au transmis până la noi înţelepciunea veacurilor. Am încercat să învăţăm din moştenirea lor.

- colegilor, clienţilor şi cursanţilor care, prin participarea şi sinergia lor, ne-au împins mai departe decât am crezut că vom ajunge

- asociaţilor noştri de la Covey Leadership Center (Centrul de Conducere Covey) pentru sprijinul lor infinit

- lui Bob Asahina de la Simon&Schuster, pentru răbdarea, intuiţia şi talentul lui călăuzitor

- membrilor echipei *Managementul timpului* sau *Cum ne stabilim priorităţile* – Boyd Craig, Greg Link, Toni Harris, Adam Merrill şi Ken Shelton – pentru contribuţiile lor semnificative. În situaţii dificile, au demonstrat caracter şi competenţă, tocmai calităţile pe care am încercat să le descriem aici.

- şi mai presus de orice, familiilor noastre, al căror sprijin afectuos a însemnat totul. Mulţumim pentru că ne-aţi ajutat să înţelegem care ne sunt priorităţile şi de ce.

Nepoților noștri, născuți și nenăscuți,
care ne deschid ochii în fiecare clipă asupra
lucrurilor cu adevărat importante în viață.

Cuprins

Introducere 1

Partea I
CEASUL ŞI BUSOLA

1. Câţi oameni îşi doresc pe patul de moarte să fi petrecut mai mult timp la birou? .....
2. Dependenţa de urgenţă 29
3. A trăi, a iubi, a învăţa, a lăsa o moştenire 44

Partea a II-a
PRIORITAR E SĂ PĂSTREZI PRIORITATEA PRIORITĂŢILOR

4. Organizarea de Sector II: Procesul stabilirii priorităţilor 85
5. Pasiunea viziunii 115
6. Echilibrul rolurilor 132
7. Forţa obiectivelor 153
8. Perspectiva săptămânii 175
9. Integritate în momentul deciziei 191
10. Să învăţăm din ceea ce trăim 216

Partea a III-a
SINERGIA INTERDEPENDENŢEI

11. Realitatea interdependenţei 227
12. Să ne stabilim împreună priorităţile 244
13. Stimularea din interior către exterior 273

Partea IV
FORȚA ȘI PACEA UNEI VIEȚI BAZATE PE PRINCIPII

14. De la *time management* la conducerea personală 310
15. Pacea roadelor 322

Epilog 350

Anexa A 353
Anexa B 371
Anexa C 381

Introducere

Dacă lucrând mai mult, mai inteligent şi mai repede, nu rezolvăm nimic, atunci care e soluţia?

Dacă ar fi să stai şi să te gândeşti serios la priorităţile din viaţa ta – cele trei sau patru lucruri care contează cu adevărat – care ar fi acestea?

Oare au parte aceste lucruri de interesul, de importanţa şi de timpul pe care doreşti de fapt să li-l acorzi?

În munca pe care o desfăşurăm la Centrul de Conducere Covey, am intrat în contact cu o mulţime de oameni din toată lumea, şi am rămas cu adevărat impresionaţi. Sunt oameni activi, muncitori, competenţi, hotărâţi să schimbe lucrurile. Şi totuşi, ei ne povestesc mereu despre teribila luptă pe care o duc zi de zi pentru a-şi stabili priorităţile din viaţă. Faptul că ai ales această carte demonstrează că şi tu ai probabil aceleaşi dileme ca şi ei.

Oare de ce, atât de des, nu reuşim să punem pe primul plan lucrurile cele mai importante din viaţă? De ani de zile ni se oferă metode, tehnici, instrumente şi informaţii despre felul în care ar trebui să ne folosim şi să ne controlăm timpul. Ni s-a spus că, dacă muncim mai

mult și învățăm să facem lucrurile mai bine și mai repede, dacă folosim noi unelte sau instrumente și ne organizăm într-un anume fel, atunci vom fi capabili să le rezolvăm pe toate. Așa că ne facem rost de noua agendă, urmăm un nou curs, parcurgem un nou manual. Învățăm totul, aplicăm, ne străduim, și ce se întâmplă? Pentru majoritatea celor pe care i-am întâlnit, rezultatul e doar sporirea frustrării și a sentimentului de vinovăție.

- Am nevoie de mai mult timp!
- Vreau să mă bucur mai mult de viață. Tot timpul sunt pe fugă. Niciodată n-am timp pentru mine însumi.
- Prietenii și familia vor mai mult de la mine – dar cum să fac să le ofer mai mult?
- Sunt tot timpul în criză pentru că temporizez lucrurile, dar le temporizez tocmai pentru că sunt în criză.
- Nu pot să echilibrez balanța dintre muncă și viața mea personală. Atunci când iau din timpul uneia pentru a oferi celeilalte, lucrurile merg parcă și mai prost.
- Sunt mult prea stresat!
- Sunt prea multe lucruri de făcut – și toate sunt profitabile. Cum să aleg între ele?

Regulile tradiționale de administrare a timpului sugerează că, lucrând cu mai multă eficiență, vei reuși în cele din urmă să-ți controlezi viața, iar acest control sporit va aduce cu sine pacea și împlinirea pe care le cauți.

Nu suntem de acord

A-ți fundamenta fericirea pe abilitatea de a controla totul în jur e o deșertăciune. Putem avea control asupra opțiunilor noastre, dar nu și asupra consecințelor acestor opțiuni. De asta se ocupă legile sau principiile universale. Astfel, nu putem deține noi controlul asupra vieții; principiile sunt cele care guvernează. Credem că această idee asigură soluția frustrării pe care omul o are dintotdeauna apropo de tradiționalul „management al timpului".

În această carte, prezentăm o abordare cu totul diferită a *time managementului.* O abordare bazată pe principii, care depăşeşte tradiţionalele reţete ce te sfătuiesc să fii mai rapid, mai puternic, mai deştept ş.a.m.d. În loc să-ţi ofere încă un ceas, această abordare îţi asigură mai degrabă o busolă, pentru că e mult mai important să ştii încotro te îndrepţi decât să ştii cât de repede mergi.

Într-un anume sens, acest punct de vedere este nou; dar, de fapt, e vechi de când lumea. Are rădăcini adânci în eternele principii clasice care contrazic fundamental ideile de promovare rapidă şi fără prea mult efort, impuse cu fervoare de actuala literatură ce-şi propune să ne înveţe cum să folosim timpul şi să devenim oameni plini de succes. Trăim într-o societate modernă căreia îi plac la nebunie „scurtăturile". Şi totuşi, nu-ţi poţi asigura o viaţă de calitate doar urmând scurtătura potrivită.

Nu există aşa ceva. Există însă o cale. Ea se bazează pe principii respectate de-a lungul istoriei. Dacă există vreo învăţătură pe care s-o extragem din această înţelepciune, aceasta e că o viaţă împlinită nu înseamnă doar viteză şi eficienţă. E o problemă care priveşte mai degrabă ce faci şi de ce o faci, nu cât de repede ai făcut-o.

Iată la ce vă puteţi aştepta din partea acestui volum intitulat „Să ne stabilim priorităţile":

În Partea întâi, „Ceasul şi busola", vom analiza discrepanţa pe care mulţi dintre noi o simt între felul în care ne petrecem timpul şi ceea ce ni se pare cu adevărat important. Vom descrie cele trei „generaţii" de *time management* tradiţional, care reprezintă ilustrarea actuală a eficienţei şi controlului, şi vom discuta de ce această abordare tradiţională de tipul „exclusiv ceasul" sporeşte în mod fundamental prăpastia în loc s-o închidă. Vom studia necesitatea unui nou tip de gândire, pentru cea de-a patra generaţie. Te vom încuraja să examinezi felul în care îţi petreci actualmente timpul, pentru a determina dacă faci doar ce este „urgent" sau ceea ce este cu adevărat „important" în viaţa ta, şi vom analiza consecinţele „dependenţei faţă de urgenţă". În cele din urmă, vom arunca o privire asupra „priorităţilor" – necesităţile şi abilităţile noastre fundamentale de a trăi, a iubi, a lăsa ceva în urmă – şi a modali-

tăţii de a le acorda întâietate folosindu-ne de busola interioară, pentru a ne îndrepta viaţa către „nordul autentic", care îi asigură calitatea reală.

În Partea a doua, „Prioritar e să păstrezi prioritatea priorităţilor", vom introduce procesul organizatoric de Sector II – un proces săptămânal de jumătate de oră, menit să subordoneze ceasul busolei şi să te înveţe să-ţi muţi interesul de la „urgenţă" la „importanţă". Vom trece mai întâi în revistă întreg procesul pentru a-i evidenţia beneficiile imediate, după care vom zăbovi asupra fiecărei etape a procesului, punând în lumină bogăţia pe care o poate asigura, în timp, vieţii tale. Vom studia astfel:

- cum să-ţi descoperi menirea şi să creezi o viziune stimulativă asupra vieţii, care să ofere sens şi scop şi să devină, esenţial, ADN-ul vieţii tale.
- cum să creezi echilibru şi sinergie între diversele roluri din viaţa ta.
- cum să stabileşti şi să duci la îndeplinire scopurile bazate pe principii, care să aducă roadele unei vieţi de calitate.
- cum să menţii o atitudine care să te determine să pui pe primul loc ceea ce contează cu adevărat.
- cum să acţionezi cu integritate în momentul alegerii – să ai înţelepciunea şi raţiunea de a discerne dacă „stabilirea priorităţilor" înseamnă a-ţi respecta planurile sau a face unele schimbări... şi să fii capabil să duci la îndeplinire ceea ce ai hotărât, cu încredere şi pace lăuntrică.
- cum să-ţi transformi săptămânile într-o spirală ascendentă de învăţătură şi de trăire.

Partea a treia, „Sinergia interdependenţei", o vom consacra problemelor şi potenţialului realităţii interdependente în care ne petrecem optzeci la sută din timp – un domeniu esenţialmente ignorat sau tratat neadecvat de *time managementul* tradiţional. Vom studia diferenţa dintre interacţiunile tranzacţionale şi transformaţionale cu cei din jur. În loc de a-i privi pe ceilalţi ca nişte resurse de la care putem obţine mai mult, vom învăţa cum să creăm o puternică sinergie bazată pe împărtăşirea unei viziuni şi pe înţelegerea mutuală. Vom discuta despre res-

ponsabilitate – pivotul decisiv la care trebuie lucrat – şi vom prezenta o viziune asupra lucrurilor pe care le poţi face pentru a-ţi educa această responsabilizare personală şi organizaţională şi a deveni un catalizator de schimbare pentru familia şi colegii tăi, pentru alte persoane cu care intri în contact.

În Partea a patra, „Forţa şi pacea unei vieţi bazate pe principii", vom lua câteva exemple din viaţa de zi cu zi, demonstrând felul în care abordarea celei de-a patra generaţii îţi va transforma radical calitatea vieţii şi felul în care acţionezi. În final, ne vom concentra asupra conceptului de pace interioară şi a modului în care putem evita principalele obstacole în calea unei vieţi împlinite şi fericite.

Pentru a beneficia întru totul de ceea ce oferă această carte, e necesar să te implici profund în substanţa ei – să doreşti cu adevărat să-ţi examinezi stilul de viaţă, motivaţiile, priorităţile, ceea ce reprezinţi cu adevărat. E vorba de un amplu proces de introspecţie. Pe măsură ce avansezi în lectură, te sfătuim să faci pauze frecvente şi să-ţi asculţi inima şi propria raţiune. E imposibil să te implici cu adevărat în acest proces de profundă auto-cunoaştere şi să nu ieşi din el schimbat. Vei privi cu alţi ochi lumea. Vei vedea altfel relaţiile tale cu ceilalţi. Vei vedea altfel timpul. Te vei privi pe tine însuţi în altă lumină. Suntem convinşi că această carte îţi poate da puterea de a elimina discrepanţa dintre ceea ce e cu adevărat important pentru tine şi modul în care îţi petreci timpul.

Îţi mulţumim că eşti dispus să iei în considerare punctul nostru de vedere. Suntem convinşi, din propria noastră experienţă, că principiile aduc deopotrivă rezultate fundamentale şi pace lăuntrică.

Puterea stă în aceste principii.

Suntem încredinţaţi că materialul din această carte te poate ajuta să scapi de tirania ceasului şi să-ţi redescoperi busola. Această busolă îţi va da puterea să trăieşti, să iubeşti, să înveţi şi să laşi o moştenire importantă şi durabilă... cu bucurie.

Partea I

CEASUL ŞI BUSOLA

Stephen: Stăteam de vorbă într-o seară cu fiica mea, Maria, care a adus de curând pe lume cel de-al treilea copil. Îmi spunea: „Mă simt atât de nedreptăţită, tată! Ştii cât de mult îmi iubesc bebeluşul, dar îmi răpeşte practic tot timpul. Nu mai izbutesc să fac nimic altceva, inclusiv multe din treburile de care numai eu mă pot ocupa."

Îmi dădeam seama cât e de frustrantă această situaţie pentru ea. Maria e o femeie deşteaptă şi capabilă, dintotdeauna angajată în foarte multe activităţi benefice. Ar fi vrut să facă atâtea lucruri – avea proiecte pe care dorea să le termine, articole pe care să le scrie, treburi în gospodărie care rămăseseră de izbelişte.

Discutând, am ajuns la concluzia că frustrarea ei era de fapt rezultatul speranţelor ei. Însă pentru moment, un singur lucru era indispensabil – să se bucure de acel copil.

„Relaxează-te", i-am spus. „Linişteşte-te şi bucură-te de această nouă experienţă. Lasă copilul să-ţi simtă fericirea de a fi mamă. Nimeni altcineva nu poate iubi şi hrăni acel copil aşa cum o faci tu. Deocamdată, toate celelalte interese pălesc în comparaţie cu asta."

Maria şi-a dat seama că, o vreme, viaţa ei avea să fie un pic dezechilibrată... şi că aşa se cuvenea. „Există în lume o vreme şi un anotimp pentru fiece lucru." A mai realizat de asemeni că, pe măsură ce copilul va creşte şi va intra într-o nouă fază a vieţii, ea îşi va putea relua sarcinile, îndeplinindu-şi şi alte obligaţii importante.

În cele din urmă, i-am spus: „Nu te mai lua după nici o agendă. Uită de ea. Nu-ţi mai folosi instrumentele de planificare dacă ele nu fac decât să-ţi provoace un sentiment de vinovăţie. Copilul ăsta e acum lucrul cel mai important din viaţa ta. Bucură-te de el şi nu-ţi mai face atâtea griji. Lasă-te condusă de busola ta interioară, nu de vreun ceas agăţat în perete."

Pentru mulți dintre noi, există o prăpastie între busolă și ceas – între ceea ce e cu adevărat important și felul în care ne petrecem timpul. Iar această prăpastie nu este rezolvată de tradiționala abordare privind *time managementul*, care ne învață să facem totul mai repede. De fapt, mulți dintre noi își dau seama că sporind viteza de acțiune nu facem decât să înrăutățim lucrurile.

Gândește-te la acest aspect: Dacă cineva ar avea o baghetă magică și ți-ar propune brusc o creștere a eficienței de 15 sau 20 la sută, așa cum promite *time managementul* tradițional, ar rezolva asta problemele tale cu administrarea timpului? Chiar dacă ai fi entuziasmat la început de perspectiva sporirii eficienței, dacă ești asemeni majorității oamenilor cu care lucrăm, vei ajunge probabil la concluzia că provocările cărora trebuie să le faci față nu pot fi rezolvate doar prin creșterea abilității de a rezolva mai multe lucruri în mai puțin timp.

În această parte vom studia în amănunt cele trei generații de *time management* tradițional și vom analiza motivele pentru care nu au reușit să ofere soluții. Îți vom cere să reflectezi dacă privești viața din perspectiva „urgenței" sau „importanței", și vom discuta despre efectele dependenței de urgență. Vom vorbi despre necesitatea apariției unei a patra generații și a unei abordări diferite. Mai mult decât de *time management*, ea se ocupă de conducerea personală, concentrându-se nu atât asupra necesității de a face lucrurile *cum* trebuie, cât de a face lucrurile *care* trebuie.

În capitolul trei, vom adresa întrebări dificile despre prioritățile pe care le avem în viață și despre capacitatea noastră de a le pune pe primul plan. Acest capitol abordează cele trei idei fundamentale ale celei de-a patra generații. Va provoca probabil schimbări în felul tău de a gândi despre timp și despre viață. Capitolul acesta necesită disponibilitatea emoțională de a face o analiză interioară. Îți sugerăm să-l parcurgi secvență cu secvență, dar, dacă consideri că îți e mai la îndemână, poți trece mai departe la Partea a doua (intrând în procesul de organizare de Sector II și constatând beneficiile despre care vorbim) și apoi te poți întoarce la capitolul trei. Îți garantăm că înțelegerea și aplicarea celor trei idei fundamentale ale acestui capitol vor avea un impact fundamental asupra timpului și calității vieții tale.

1
Câți oameni își doresc pe patul de moarte să fi petrecut mai mult timp la birou?

Dușmanul „mai binelui" este „binele".

Ne alegem mereu felul în care ne petrecem timpul, de la perioadele majore la momentele individuale din viață. Și trebuie să trăim cu toate consecințele acestor alegeri. Multora dintre noi nu le plac aceste consecințe – mai ales atunci când simțim că există o discrepanță între felul în care ne petrecem timpul și ceea ce simțim că e cu adevărat important în viața noastră.

Viața mea este o permanentă alergătură! Sunt pe fugă toată ziua – ședințe, telefoane, hârțogărie, întruniri. Mă solicit la maximum, seara mă prăbușesc în pat istovit, iar a doua zi dimineață o iau de la capăt. Am un randament formidabil; reușesc să realizez o mulțime de lucruri. Dar mă încearcă uneori întrebarea: „Ei, și ce? Contează cu adevărat ceea ce fac?" Trebuie să recunosc că nu știu.

Mă simt de parcă aș fi sfâșiat. Familia e importantă pentru mine; ca și munca mea. Trăiesc într-un permanent conflict, încercând să împac

cu abilitate ambele solicitări. E oare posibil să ai cu adevărat succes – și să fii fericit – deopotrivă la birou și acasă?

Pur și simplu mi-e imposibil să le fac pe toate. Consiliul de administrație și acționarii se reped asupra mea ca un roi de albine, din cauza scăderii continue a prețurilor acțiunilor noastre. În permanență trebuie să fac pe arbitrul în războaie de uzură între membrii echipei mele de conducere. Resimt presiunea teribilă de a conduce inițiativa de sporire a calității în cadrul firmei. Moralul angajaților noștri e la pământ și mă simt vinovat că nu stau mai mult printre ei să le ascult necazurile. Și pe deasupra, în ciuda concediilor petrecute în familie, ai mei au început să-mi scrie, pentru că nu mă văd la față niciodată.

Simt că nu-mi mai pot controla viața. Încerc să-mi dau seama ce este cu adevărat important și să-mi stabilesc niște obiective pentru a mă ocupa numai de asta, dar cei din jurul meu – șeful, partenerii mei, soția – îmi pun mereu bețe în roate. Ceea ce îmi propun să fac e dat peste cap de ceea ce vor ceilalți să fac pentru ei. Prioritățile mele sunt mereu înlăturate de prioritățile altora.

Toată lumea îmi laudă succesul. Am muncit din greu, am făcut o mulțime de sacrificii, și am reușit să ajung în vârf. Însă nu sunt fericit. Undeva în adâncul sufletului am un sentiment de deșertăciune. E ca în cântecul acela care spune: „Oare asta-i tot?"

În majoritatea timpului, pur și simplu nu-mi place viața pe care o duc. Pentru fiecare lucru pe care îl fac, îmi vin în minte alte zece lucruri pe care nu le fac, și asta îmi dă un sentiment de vinovăție. Stresul continuu de a mă strădui să decid ce trebuie ales, dintre atâtea lucruri pe care le-aș putea face, mă determină să trăiesc într-o permanentă tensiune. Cum să-mi dau seama care sunt cu adevărat prioritățile? Cum să fac să mă rezum doar la ele? Și cum să fac ca să fiu mulțumit?

Cred că am oarecare idee ce ar trebui să fac cu viața mea. Mi-am notat ceea ce simt că e cu adevărat important și mi-am stabilit niște

repere de acţiune în acest sens. Dar undeva între această viziune şi activitatea mea zilnică intervine un contratimp. Cum aş putea să traduc în viaţa de zi cu zi ceea ce contează cu adevărat?

A stabili lucrurile cu adevărat prioritare e o chestiune ce ţine de însăşi esenţa vieţii. Aproape fiecare dintre noi ne simţim sfâşiaţi între lucrurile pe care vrem să le facem şi solicitările care ne invadează, mulţimea de responsabilităţi pe care le avem. Ne simţim provocaţi de deciziile pe care trebuie să le luăm zi de zi şi ceas de ceas, în legătură cu o folosire cât mai eficientă a timpului de care dispunem.

Deciziile sunt mai uşor de luat atunci când e vorba de „bun" sau „rău". Ne putem da seama cu uşurinţă când unele activităţi cu care ne-am putea ocupa timpul sunt nefolositoare, monotone, chiar distructive. Însă pentru cei mai mulţi dintre noi, problema nu este de a alege între „bine" şi „rău", ci între „bine" şi „mai bine". Aşa că, adeseori, duşmanul mai binelui este tocmai binele.

Stephen: Am cunoscut un tip căruia i s-a cerut să fie noul decan al Colegiului de Afaceri dintr-o mare universitate. Când a sosit la faţa locului, a studiat situaţia în care se găsea colegiul şi şi-a dat seama că în primul rând era nevoie de bani. Omul a recunoscut că avea talentul de a face bani şi, ca primă măsură, a pus la punct o viziune nouă asupra sporirii fondurilor instituţiei.

Asta a creat nişte probleme în colegiu, pentru că foştii decani se concentraseră mai ales asupra necesităţilor de zi cu zi ale facultăţii. Noul decan nu era niciodată acolo. Alerga de colo-colo prin ţară după fondurile necesare cercetării, burselor şi celorlalte dotări. Dar nu se ocupa de activitatea zilnică, aşa cum făcea predecesorul lui. Facultatea trebuia să lucreze prin intermediul adjunctului său, ceea ce părea înjositor pentru mulţi dintre angajaţii obişnuiţi să-şi rezolve problemele direct cu şeful.

Absenţa decanului a provocat o asemenea nemulţumire, încât a fost trimisă o delegaţie la preşedintele universităţii care să solicite numirea unui nou decan sau schimbarea fundamentală a stilului de conducere al actualului numit. Preşedintele, care era la curent cu activitatea decanului, a replicat: „Nu vă faceţi griji. Are un adjunct capabil. Aveţi puţină răbdare cu el."

În scurt timp, fondurile au început să curgă şi cei din facultate şi-au dat seama despre ce era vorba. Curând aveau să-i spună chiar ei decanului, de câte ori îl vedeau: „Ce cauţi pe-aici? Nu vrem să te vedem. Du-te şi mai fă rost de fonduri. Adjunctul tău se descurcă mai bine decât oricine."

Omul acesta şi-a recunoscut mai târziu greşeala de a nu-şi fi comunicat şi explicat echipei intenţiile şi ceea ce încerca să realizeze. Sunt sigur că ar fi putut face mai mult în acest sens, dar în acelaşi timp am învăţat de la el o lecţie importantă. Trebuie să ne întrebăm tot timpul: „Care sunt principalele necesităţi aici şi ce putere, ce talent am ca să le rezolv?"

Ar fi fost simplu pentru acest om să vină în întâmpinarea aşteptărilor imediate ale celorlalţi. Ar fi putut face în universitate o carieră plină de succes. Dar, dacă n-ar fi înţeles deopotrivă nevoile reale şi capacitatea sa de a le rezolva, dacă n-ar fi mers mai departe pe calea aleasă, n-ar fi reuşit niciodată să obţină *mai binele* pentru sine, pentru facultate sau colegiu.

Ce este „mai bine" pentru tine? Ce anume te împiedică să acorzi acestor lucruri „mai bune" timpul şi energia pe care ai vrea să le-o acorzi? Îţi stau în cale prea multe lucruri „bune"? Pentru foarte mulţi indivizi, aşa se întâmplă. Iar rezultatul e sentimentul neliniştitor că nu reuşesc să pună pe primul plan ceea ce contează cu adevărat în viaţa lor.

CEASUL ŞI BUSOLA

Străduinţa noastră de a face loc priorităţilor poate fi simbolizată de contrastul dintre două importante instrumente de orientare: ceasul şi busola. Ceasul reprezintă angajamentele, răspunderile, planificările, scopurile, activităţile noastre – ceea ce facem cu timpul nostru şi modul în care reuşim să-l administrăm. Busola reprezintă viziunea noastră, valorile, principiile, crezul, conştiinţa – ceea ce simţim că e cu adevărat important şi felul în care ne orientăm viaţa.

Dilema se naşte atunci când simţim că între ceas şi busolă intervine o prăpastie – atunci când ceea ce facem nu este tocmai cel mai important lucru din viaţa noastră.

Pentru unii dintre noi, această discrepanţă este resimţită acut. N-o putem scoate la capăt. Suntem ca într-o capcană, controlaţi de alte persoane sau situaţii. Reacţionăm mereu la tot felul de crize. Suntem prinşi în mijlocul unor nimicuri pe care trebuie să le rezolvăm, fără a ne mai face timp pentru ceea ce ştim că e cu adevărat important. Ne simţim de parcă viaţa ne-ar fi trăită de altcineva.

Pentru alţii dintre noi, chinul acesta se manifestă doar ca un vag disconfort. Pur şi simplu nu reuşim să pricepem ce simţim că *ar trebui* să facem, ce *vrem* să facem şi ce *facem* efectiv. Suntem confruntaţi cu o dilemă. Ne simţim atât de vinovaţi pentru ceea ce nu facem, încât nu ne putem bucura de ceea ce facem.

Unii dintre noi ne simţim goliţi. Am definit fericirea doar în termenii împlinirii profesionale şi financiare, şi ne dăm seama că „succesul" nostru nu ne-a adus satisfacţia pe care o speram. Am urcat din greu, treaptă cu treaptă, pe „scara succesului" – diploma, nopţile târzii, promovările – doar pentru a descoperi, odată ajunşi pe treapta din vârf, că scara nu e sprijinită de zidul potrivit. Captivaţi de ascensiune, concentraţi pe efortul intens, am lăsat în urmă o serie întreagă de relaţii epuizate şi am pierdut momente de adâncă şi bogată trăire. În cursa noastră către vârf, pur şi simplu n-am mai găsit timpul de a face ceea ce conta cu adevărat.

Alţii se simt dezorientaţi sau confuzi. Nu ştiu care le sunt de fapt priorităţile. Trec de la o activitate la alta în mod automat. O viaţă mecanică. Ocazional, se întreabă dacă tot ce fac are vreun sens.

Unii dintre noi ne dăm seama că ceva nu e în ordine, dar nu avem încredere în alte opţiuni. Sau simţim că preţul schimbării e prea mare. Sau ne e frică să încercăm. E mai simplu să trăieşti aşa, în dezechilibru.

CLOPOTUL DE ALARMĂ

Se poate întâmpla să fim făcuţi conştienţi de această discrepanţă într-un mod dramatic. Ne moare cineva drag. Dispare brusc şi atunci suntem confruntaţi cu realitatea crudă a ceea ce ar fi putut să fie dar

n-a fost, pentru că eram prea ocupaţi cu ascensiunea pe „scara succesului" pentru a avea grijă şi a hrăni o relaţie care ne-ar fi oferit o profundă împlinire.

S-ar putea să aflăm că fiul adolescent e dependent de droguri. Imaginile ne invadează mintea – clipe pe care le-am fi putut petrece împreună, construind de-a lungul anilor o legătură adevărată... dar n-am făcut-o, pentru că eram prea ocupaţi să facem bani, să stabilim relaţii de afaceri sau pur şi simplu să citim ziarul.

Întreprinderea e falimentară şi slujba ne este în primejdie. Sau doctorul ne spune că ne-au mai rămas de trăit doar câteva luni. S-au căsătoria ne este ameninţată de divorţ. Astfel de crize ne pot face brusc conştienţi că între ceea ce facem cu timpul nostru şi ceea ce simţim că e cu adevărat important nu există nici o legătură.

Rebecca: Cu ani în urmă, îi făceam o vizită la spital unei tinere de numai douăzeci şi trei de ani, care avea acasă doi copii mici. Tocmai i se spusese că suferea de un cancer incurabil. În timp ce-i strângeam mâna, încercând să găsesc cuvinte pentru a o alina, am auzit-o strigând: „Ce n-aş da să mă pot duce acasă şi să schimb un scutec murdar!"

Gândindu-mă la vorbele ei şi la experienţa cu proprii mei copii când erau mici, m-am întrebat de câte ori n-am schimbat, şi eu şi ea, scutece în grabă, din datorie, frustrate chiar de acest inconvenient apărut în vieţile noastre ocupate, în loc să apreciem nepreţuitele clipe de afecţiune despre care n-aveam cum să ştim dacă se vor mai repeta vreodată.

În lipsa unor asemenea „clopote de alarmă", mulţi dintre noi nu se confruntă niciodată realmente cu problemele critice ale vieţii. În loc să căutăm cauzele profunde ale bolii cronicizate, ne mulţumim cu un plasture şi o aspirină pentru tratarea durerii acute. Întremaţi de alinarea temporară, ne apucăm din nou, ocupaţi până peste cap, să facem lucruri „bune", fără a ne opri măcar o clipă să ne întrebăm dacă ceea ce facem are cu adevărat importanţă.

CELE TREI GENERAŢII DE *TIME MANAGEMENT*

În efortul de a desfiinţa distanţa dintre ceas şi busolă, mulţi dintre noi se orientează către domeniul *time managementului.* În vreme ce, cu numai trei decenii în urmă, existau mai puţin de o duzină de cărţi semnificative pe tema aceasta, în prezent avem la dispoziţie peste o sută de volume, sute de articole şi o mare varietate de calendare, agende, programe şi alte instrumente pentru organizarea timpului. E ca un soi de „fenomen popcorn", odată cu creşterea căldurii şi a presiunii culturii apărând şi explozia rapidă a literaturii şi instrumentelor de specialitate.

Cercetând fenomenul, am citit, am rezumat şi am redus întreaga informaţie la opt tipuri fundamentale de abordare a *time managementului.* Ele merg de la abordarea mai tradiţională orientată spre *eficienţă,* la viziunile mai noi care depăşesc paradigmele tradiţionale. Abordarea de tipul **„Lasă-te în voia curentului"**, de origine orientală, ne încurajează să ne apropiem mai mult de ritmurile naturii, să ne lăsăm în voia acelor clipe inefabile când ticăitul ceasului pur şi simplu dispare în bucuria momentului. **Calea Redresării** ne demonstrează cum obiceiuri cronofage ca tergiversarea sau delegarea ineficientă sunt adesea rezultatul unui profund dat psihologic, şi cum persoane cunoscute îndeobşte ca „oameni care nu pot spune nu" adeseori îşi asumă mai multe obligaţii şi responsabilităţi decât s-ar cuveni, de ruşine sau de teama respingerii.

Aceste două abordări sunt în general asociate mai degrabă cu ceea ce s-ar numi cele trei „generaţii" ale *time managementului.* Fiecare generaţie construieşte pe ceea ce a fost înaintea ei, cu tendinţe către o mai accentuată eficienţă şi control.

Prima generaţie. Prima generaţie se bazează pe „repere". Încurajează ideea de „lasă-te în voia curentului", dar încearcă să păstreze jaloane ale felului în care-ţi foloseşti timpul – note de genul: „de scris raportul", „de participat la şedinţă", „de spălat maşina", „de făcut curăţenie în

garaj". Această generație se caracterizează prin simple adnotări și liste de control. Dacă aparții acestei generații, vei lua cu tine aceste liste și le vei consulta pentru a verifica să nu fi uitat ceva. Din fericire, la sfârșitul zilei, vei constata că ai făcut multe dintre lucrurile pe care ți le-ai propus și pe care le poți tăia de pe listă. Dacă există sarcini neîndeplinite, le vei trece pe lista ta de mâine.

A doua generație. A doua generație este cea a „planurilor și pregătirilor". Îi sunt caracteristice calendarele și agendele de lucru, ca și eficiența, responsabilitatea personală, realizarea scopurilor propuse, planificările anticipate, organizarea activităților și evenimentelor viitoare. Dacă faci parte din această generație, îți faci programări, îți notezi promisiunile făcute, îți stabilești termene, notezi unde se vor ține ședințele. S-ar putea chiar să păstrezi totul pe un fișier într-o agendă electronică sau pe computer.

A treia generație. Calea celei de-a treia generații constă în „planificare, control, întocmirea listelor de priorități". Dacă aparții acestei generații, ai petrecut ceva timp probabil clarificându-ți principiile și prioritățile. Ți-ai pus întrebarea: „Ce anume vreau?" Ți-ai stabilit sarcini pe termen lung, mediu și scurt, pentru a duce la îndeplinire ce ți-ai propus. Îți organizezi activitățile după importanță, zi de zi. Această generație se caracterizează printr-o gamă foarte largă de agende – electronice sau de hârtie – cu rubrici detaliate pentru planificare cotidiană.

Într-un fel, datorită acestor trei generații de *time management* am învățat să ne mișcăm cu mai multă eficacitate. Asemenea concepte precum eficiența, planificarea, prioritățile, clarificarea principiilor, stabilirea sarcinilor ne-au schimbat viața în sens pozitiv.

Dar, în esență, pentru marea majoritate a oamenilor – chiar și în condițiile formidabilei sporiri a interesului și a instrumentelor – rămâne discrepanța dintre ceea ce e cu adevărat important pentru ei și felul în care își petrec timpul. În multe cazuri, această discrepanță e profundă. „Reușim să facem mai multe lucruri într-un timp mai scurt", spun

oamenii, „dar unde sunt relaţiile adevărate, pacea interioară, echilibrul, credinţa că facem – şi încă bine – ceea ce contează cu adevărat?".

Roger: Aceste trei generaţii descriu tocmai istoricul meu în domeniul time managementului. *Am fost crescut în Carmel, o regiune din California. Mediul artistic, liberal, filozofic aparţinea cu siguranţă generaţiei întâi. Îmi notam din când în când lucrurile pe care ţineam să mi le amintesc – mai cu seamă competiţiile de golf, care aveau un rol semnificativ în viaţa mea. Fiindcă eram implicat şi în creşterea vitelor şi a cailor de curse, existau anumite date şi alte lucruri importante pe care nu trebuia să le uit.*

Când am plecat de-acolo, nevoia de a face mai mult într-un timp mai scurt, solicitarea numeroaselor activităţi în care vroiam să mă implic şi oportunităţile care s-au ivit în jurul meu m-au făcut să trec cu arme şi bagaje în cea de-a doua generaţie. Am citit tot ce mi-a căzut în mână privitor la time management. *De fapt, slujba mea, pentru o perioadă de timp, a fost chiar cea de consultant de specialitate în acest domeniu. Lucram cu oameni pe care îi ajutam să devină mai eficienţi, să-şi organizeze timpul mai bine, să înveţe cum să folosească telefonul şi-aşa mai departe. De la caz la caz, după ce le analizam activitatea unei zile de lucru, le dădeam sugestii concrete apropo de ceea ce trebuie să facă pentru a-şi spori eficacitatea.*

Pe măsură ce a trecut timpul, mi-am dat seama cu mâhnire că, de fapt, nu eram atât de sigur că sfaturile mele sunt de vreun ajutor. Am început să mă întreb dacă nu cumva îi ajutam pe oameni să eşueze mai iute. Problema nu era cât de multe lucruri reuşeau să facă într-o unitate de timp, ci încotro încercau să meargă şi ce anume se străduiau să realizeze. Oamenii doreau să ştie cum să facă, dar mi-am dat seama că nu puteam să le spun dacă nu ştiam ce anume încercau să facă. Asta m-a purtat către generaţia a treia. De fapt, Stephen şi cu mine eram destul de implicaţi în lucrul la materialele care au iniţiat această a treia generaţie şi munceam alături de alte câteva persoane cu mare influenţă în domeniu. Ne interesa să legăm principiile de scopuri pentru a ajuta oamenii să facă mai degrabă ceea ce potrivit şi prioritar. La momentul acela, părea un drum ce trebuia urmat.

Dar, în timp, a devenit evident că exista o diferenţă clară între dorinţele oamenilor şi nevoile lor reale. Mulţi dintre ei reuşeau să atingă

din ce în ce mai multe ţeluri... simţindu-se însă din ce în ce mai puţin fericiţi şi împliniţi.

Drept urmare, am început să pun la îndoială câteva din paradigmele fundamentale ale modului în care gândeam. Am început să înţeleg că răspunsurile nu se aflau în nici una din aceste trei generaţii de time management, *ci la nivelul paradigmei de bază. Erau chiar în ipotezele prin care determinăm şi comunicăm ceea ce încercăm să facem acum.*

AVANTAJELE ŞI DEZAVANTAJELE FIECĂREI GENERAŢII ÎN PARTE

Să privim mai îndeaproape plusurile şi minusurile fiecăreia din aceste generaţii şi să vedem în mod concret ce oferă ele... şi de ce nu reuşesc să împlinească nevoile fundamentale.

Persoanele din *prima generaţie* au tendinţa să fie flexibile. Sun capabile de reacţii şi îşi pot modifica necesităţile. Se adaptează uşor şi rezolvă problemele cu succes. Lucrează după un program lejer şi fac orice simt că trebuie să facă sau orice îi presează la un moment dat.

Dar lucrurile se mai deteriorează uneori. Sunt uitate întâlniri importante, obligaţiile nu sunt respectate. În lipsa unei viziuni asupra vieţii şi a stabilirii unor scopuri, sentimentul de împlinire se lasă aşteptat. Priorităţile acestui tip de oameni sunt doar lucrurile care se întâmplă să le pice în cale.

Oamenii din *generaţia a doua* planifică şi se pregătesc. Au în general un nivel înalt al responsabilităţii personale faţă de rezultate şi obligaţii. Calendarele şi agendele nu le servesc doar ca memorii anexe, ci le încurajează mai buna pregătire a întrunirilor şi prezentărilor – în profesie, ca şi în familie, cu prietenii sau asociaţii. Pregătirile le sporesc eficienţa şi eficacitatea. Stabilirea scopurilor şi planificarea măresc performanţa şi rezultatele.

Dar concentrarea asupra programului, a scopurilor şi eficienţei instaurează tirania planificării. Deşi mulţi dintre cei aparţinând generaţiei a doua îşi apreciază sincer semenii şi relaţiile, această concentrare

asupra planificării îi face să acționeze uneori ca și cum cei din jur le-ar fi dușmani. Ceilalți ajung să-i întrerupă sau să-i distragă de la îndeplinirea cu sfințenie a programului și a planurilor stabilite. Se izolează de semeni sau îi folosesc, văzând în restul lumii mai ales o resursă prin care își pot spori influența personală. În plus, cei din generația a doua pot obține mult din ceea ce doresc, fără ca asta să le aducă neapărat sentimentul profund de împlinire sau pacea interioară. Prioritățile pentru oamenii din această generație sunt respectarea calendarului și împlinirea scopurilor.

Generația a treia aduce o contribuție majoră, legând obiectivele și planurile de principii. Oameni aparținând acestei generații realizează progrese considerabile în productivitatea personală prin planificare și alcătuirea listelor de priorități zilnice. Cel mai important lucru pentru ei este rolul principiilor și al obiectivelor.

Rezultatele acestei generații par foarte promițătoare. De fapt, pentru mulți, această generație reprezintă culmea *time managementului.* Își închipuie că dacă ar reuși să se integreze cu adevărat în ea, ar reuși în tot ce-și propun. Dar această a treia generație are câteva hibe serioase – nu în intenție, ci în rezultatele involuntare create de paradigmele incomplete și lipsa unor elemente fundamentale. Vom analiza aceste hibe în profunzime pentru că această generație reprezintă „idealul" pentru multe persoane și țelul spre care tind mulți dintre cei aparținând primei sau celei de-a doua generații.

Să luăm câteva din paradigmele esențiale, care pot fi reprezentate ca niște hărți. Ele nu reprezintă teritoriul în sine, ci doar o descriere a sa. Iar dacă harta e greșită, va fi foarte dificil pentru noi să ajungem acolo unde dorim. Ne putem perfecționa stilul – putem călători cu mai multă eficiență, într-o mașină care consumă mai puțin, ne putem spori viteza – dar nu vom face decât să ajungem mai repede într-un loc greșit. Ne putem modifica până și atitudinea, devenind atât de concentrați asupra încercării de a ajunge într-un loc, încât nici să nu ne mai pese că am ajuns unde nu trebuie. Dar problema nu ține nici de stil, nici de atitudine, ci de faptul că avem o hartă greșită.

Aceste paradigme stau la baza întregului sistem tradițional de *time management,* fiind și mai accentuate în a treia generație.

Control. Paradigma de bază a celei de-a treia generații este cea referitoare la control. Nu lăsa nimic neplanificat, neorganizat, neadministrat. Ia-o pas cu pas și ai grijă să nu rămână nimic la voia întâmplării. Cei mai mulți dintre noi cred că ar fi grozav să ne controlăm perfect viețile. Dar adevărul e că nu **noi** le controlăm, ci **principiile** pe care le stabilim. Ne putem controla opțiunile, dar nu avem control asupra consecințelor acestor opțiuni. Când apucăm capătul unui băț, îl apucăm implicit și pe celălalt. E o iluzie că ținem totul sub control. Asta ne pune în postura de a încerca să controlăm consecințele. În plus, nu-i putem avea sub control pe cei din jur. Și pentru că paradigma de bază este cea a controlului, *time managementul* nu ia în considerare faptul că cea mai mare parte a timpului ne-o petrecem trăind și lucrând cu alte persoane pe care nu le putem controla.

Eficiență. Eficiența înseamnă a face mai mult într-un timp mai scurt. Pare foarte înțelept. Reușim să facem mai mult. Ne reducem sau chiar eliminăm timpii morți. Ne restructurăm. Suntem mai rapizi și mai influenți. Creșterea productivității este incredibilă. Și presupunem că „mai mult" și „mai iute" înseamnă neapărat mai bine. E oare adevărat? Există o diferență esențială între eficiență și eficacitate. Poți conduce o mașină pe șosea, bucurându-te de vremea superbă, de kilometrii pe care îi străbați în viteză. Poate că ești eficient. Dar dacă te îndrepți spre sud, către coasta californiană, pe autostrada 101, când destinația ta e de fapt New York City – vreo trei mii de mile înspre est – nu se poate spune că excelezi în eficacitate.

În plus, cum poți fi „eficient" față de cei din jur? Ai încercat vreodată să fii eficient apropo de vreo problemă sufletească, cu soția, cu fiul adolescent sau cu vreun angajat? Cum te-ai descurcat?

„Îmi pare rău, dar n-am timp pentru detalii sentimentale. Am rezervat doar zece minute pentru această întrevedere."

„Nu mă deranja acum, fiule. Du-ți în altă parte inima frântă și sângerândă, eu sunt ocupat câteva minute, cât îmi rezolv punctul ăsta din agendă."

Dacă poți fi eficient cu lucrurile, nu poți fi realmente eficient cu oamenii.

Valori. A prețui ceva înseamnă a estima că acel ceva are o valoare. Iar valorile sunt importante. Ele ne determină alegerile și acțiunile. Dar putem prețui multe lucruri diferite – dragostea, securitatea, o vilă, un cont în bancă, statutul social, recunoașterea, faima. Dar faptul că prețuim ceva nu înseamnă neapărat că acest ceva va oferi calitate vieții. Dacă ceea ce prețuim se află în dezacord cu legile naturale care guvernează liniștea interioară și calitatea vieții, ne fundamentăm existența pe o iluzie și ne pregătim pentru un eșec. Există niște legi pe care nu le putem face singuri.

Realizarea în sine. *Time managementul* tradițional se concentrează pe realizare, împlinire, pe obținerea a ceea ce dorești, fără a lăsa nimic să-ți stea în cale. Oamenii din jur sunt văzuți în principal ca unelte prin care poți ajunge mai repede la obiective – sau ca obstacole în drumul spre succes. Relațiile sunt fundamental tranzacționale. Dar realitatea este că majoritatea realizărilor importante și a marilor bucurii din viață survin prin intermediul relațiilor **transformaționale**. În esența interacțiunilor, oamenii se schimbă. Se transformă. Se creează ceva nou, pe care nimeni nu-l poate controla sau anticipa. Asta n-are nimic de-a face cu eficiența. Ține mai degrabă de înțelegere, intuiție, noi acumulări, de entuziasmul în jurul acestor noi acumulări. A obține puterea transformațională de sinergie interdependentă este „placa turnantă" în ce privește timpul și calitatea vieții.

Cronos. *Time managementul* lucrează cu *cronos*, cuvântul grecesc care desemnează timpul cronologic. Timpul lui Cronos este perceput ca liniar și secvențial. Nici o secundă nu valorează mai mult decât altă secundă. Ceasul ne dictează în mod fundamental ritmul vieții. Dar există culturi în lume care abordează viața din perspectiva paradigmei *kairos* – un „timp potrivit" sau „de calitate". Timpul este ceva ce trebuie *trăit*, existențial. Esența timpului *kairos* constă în cât de multă valoare poți smulge din el, și nu cât de mult timp de tip *cronos* aloci pentru asta. În limba engleză se poate distinge timpul de tip *kairos* în întrebarea „*Did you have a good time?*" (Ai petrecut bine, te-ai distrat?), unde nu interesează cantitatea de timp petrecut într-un anume fel, ci calitatea, valoarea acelui interval de timp.

Competență. *Time managementul* înseamnă, în esență, o serie de competențe. Ideea este că, dacă reușești să-ți dezvolți anumite competențe, vei fi capabil să obții rezultate privind calitatea vieții. Dar eficacitatea personală e suma competenței **și caracterului**. Într-un fel sau altul, aproape toată literatura amintește că „timpul înseamnă viață", dar, ca majoritatea literaturii care ne învață cum să avem succes, apărută în ultimii șaptezeci de ani, cărțile despre *time management* reduc esențialmente ceea ce **facem** la ceea ce **suntem**. Pe de altă parte, înțelepciunea adunată de secole în cărți confirmă importanța supremă a dezvoltării caracterului ca și a competenței în obținerea unei vieți de calitate.

Administrare. *Time managementul* în sine este văzut din perspectiva *administrării*, nu a *conducerii*. Management-ul lucrează în interiorul paradigmei, în vreme ce conducerea creează noi paradigme. Management-ul lucrează în interiorul sistemului, iar conducerea face sistemul. Administrezi „lucruri"; dar conduci persoane. Fundamental în stabilirea priorităților din viață este **conducerea** *înaintea* administrării. *„Fac ceea ce trebuie?"* înainte de *„Fac bine ce fac?"*

Plusurile și minusurile celor trei generații de *time management* sunt rezumate în tabelul din pagina alăturată.

CEEA CE VEZI E CEEA CE OBȚII

Care sunt reprezentările esențiale care produc acest tip de rezultate – eficiență, control, administrare, competență, cronos? Reprezintă acestea hărți clare ale teritoriului? Satisfac ele speranțele pe care le creează vizavi de calitatea vieții? Însuși faptul că investim tot mai mult efort în tehnici și instrumente bazate pe aceste reprezentări – iar problema fundamentală rămâne nerezolvată (în multe cazuri chiar se acutizează) – ne arată că paradigmele de bază sunt imperfecte.

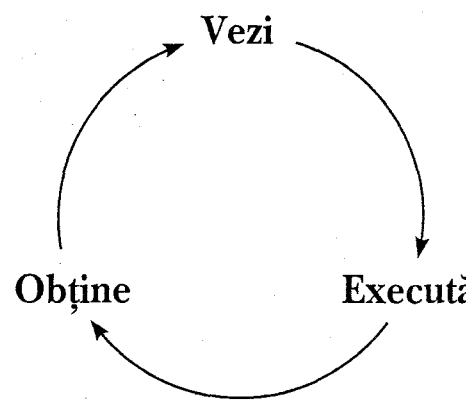
	Plusuri	Minusuri
Prima generaţie	• Abilitatea de adaptare la apariţia unor repere mai importante – flexibilitate de tipul „lasă-te în voia curentului" • Mai multă cordialitate faţă de semeni • Fără programări şi organizări exagerate • Mai puţin stres • Repere cu obiective de îndeplinit	• Lipsa unei organizări reale • Lucruri care scapă de sub control • Obligaţii uitate sau ignorate, relaţii care suferă • Destul de puţine realizări • Trecerea de la o criză la alta din cauza ignorării programărilor şi organizării • Priorităţile – cele care se nimeresc să fie la îndemână
A doua generaţie	• Repere ale obligaţiilor şi întâlnirilor • Mai mare succes în îndeplinirea obiectivelor şi a lucrărilor propuse • Întruniri şi prezentări mai eficiente datorită pregătirii minuţioase	• Tendinţa de a extinde programarea asupra persoanelor din jur • Ai mai degrabă ceea ce vrei şi nu ceea ce îţi trebuie sau te face să te simţi împlinit • Gândire şi acţiune independentă – cei din jur priviţi doar ca instrumente sau bariere în calea reuşitei • Lucrul cel mai important – bifarea reperelor din agendă
A treia generaţie	• Asumarea responsabilităţii vizavi de rezultate • Legătura cu valorile • Accentul pe stabilirea obiectivelor pe termen scurt, mediu sau lung • Transformarea valorilor în obiective şi acţiuni • Sporirea productivităţii personale prin planificarea zilnică • Sporirea eficienţei • Asigurarea ordinii în viaţă • Creşterea abilităţii de organizare a timpului şi a propriei persoane	• Întreţinerea iluziei că tu deţii controlul, nu legile fireşti sau principiile – senzaţia că „legea este în tine" • Înţelegerea valorilor necorelată neapărat cu principiile conducătoare • Insuficienta folosire a viziunii de ansamblu • Planificarea zilnică nu rezolvă adesea decât problemele personale, urgenţele, crizele • Poate da naştere sentimentului de vinovăţie, de programare excesivă, de dezechilibru între roluri • Pericolul de a-i planifica pe cei din jur şi de a-i percepe ca pe nişte obiecte • Reducerea flexibilităţii/spontaneităţii • Perceperea nu implică neapărat eficacitate şi putere – ai nevoie şi de caracter • Priorităţile sunt stabilite de urgenţe şi principii

Să ne reamintim câteva din grijile pe care le-am identificat anterior.

Viața îmi este o permanentă alergătură! Sunt pe fugă toată ziua – ședințe, telefoane, hârțogărie, întruniri. Mă solicit la maximum, seara mă prăbușesc în pat istovit, iar a doua zi dimineața o iau de la capăt. Am un randament formidabil; reușesc să realizez o mulțime de lucruri. Dar mă încearcă uneori întrebarea: „Ei, și ce? Faci ceva care să conteze cu adevărat?". Trebuie să recunosc că nu știu.

„Interiorul se transformă permanent în exterior", spune James Allen în volumul său *Cum gândește un om*. „De starea sufletească a unui om depinde felul în care trăiește; gândurile i se transformă în fapte, iar faptele poartă roadele firii și ale sorții."

Înțelegerea acestor paradigme fundamentale ale *time managementului* este esențială pentru că ele reprezintă hărțile minților și sufletelor noastre, pe baza cărora se dezvoltă atitudinea, comportamentul și rezultatele obținute în viață. Ele creează un soi de ciclu de tipul a vedea/a face/a obține.



Felul în care percepem lucrurile (paradigma noastră) ne determină felul în care acționăm (atitudinile și comportamentul); iar ceea ce facem ne conduce la rezultatele pe care le obținem în viață. Prin urmare, dacă vrem să operăm schimbări semnificative în domeniul rezultatelor, nu ne putem schimba doar atitudinea și comportamentul, metode-

le şi tehnicile; trebuie să operăm modificări în paradigmele de bază din care s-au dezvoltat. Dacă încercăm să schimbăm atitudinea şi metoda fără a schimba paradigma, aceasta din urmă sfârşeşte prin a se dovedi mai puternică decât schimbarea în sine. De aceea încercările de „instalare" a calităţii totale în diverse organisme nu au sorţi de izbândă. Nu pot fi instalate, ci trebuie dezvoltate. Ele apar în mod natural din paradigmele care le-au creat.

Schimbarea unui instrument de planificare sau a unei metode nu va schimba în mod semnificativ rezultatele pe care le obţinem în viaţă – deşi ni se promite implicit că aşa se va întâmpla. Problema nu stă în a controla mai mult, mai bine sau mai rapid lucrurile, ci în a-ţi asuma pe deplin acest control.

Aşa cum spunea Einstein:

Problemele esenţiale cu care ne confruntăm nu pot fi rezolvate de acelaşi nivel de gândire care le-a creat.

Mai important decât încercarea de modificare a atitudinii şi comportamentului este studiul paradigmelor care le produc. „O viaţă care nu e aprofundată nu merită trăită", observa Platon. Dar e uimitor cât de mulţi oameni vin de la programele de dezvoltare a conducerii afirmând: „N-am gândit atât de profund niciodată". Ca fiinţe umane, ne străduim – uneori cu urmări dezastruoase – să ne conducem afacerile, să ne creştem copiii, să predăm cunoştinţe elevilor, să ne implicăm în diverse relaţii, fără a acorda atenţia cuvenită rădăcinilor din care cresc roadele vieţii noastre. Şi, într-un fel, *time managementul* are ceva dintr-o abilitate mecanică, detaşată de aceste lucruri esenţiale pe care încercăm să le facem.

NECESITATEA CELEI DE-A PATRA GENERAŢII

Un lucru e sigur: dacă o ţinem tot aşa, făcând ceea ce facem, vom continua să obţinem ceea ce obţinem în prezent. Una din definiţiile nebuniei este „să continui să faci aceleaşi lucruri şi să te aştepţi la rezultate diferite". Dacă *time managementul* ar fi fost soluţia, cu si-

guranță că multitudinea de idei bune ar fi schimbat până acum câte ceva. Însă descoperim că preocupările vizavi de calitatea vieții sunt exact aceleași în cazul persoanelor inițiate în *time management*, ca și în cazul persoanelor neinstruite în acest domeniu.

Time managementul – și mai ales a treia generație – pare încurajator. El oferă speranță și promisiunea împlinirii. Însă nu și-o respectă. Și pentru foarte mulți, calea propusă de generația a treia, deși mult lăudată, pare rigidă, severă și nefirească. Intensitatea e dificil de menținut. Primul lucru pe care mulți îl fac atunci când se pregătesc să plece în concediu este să-și lase agendele – simbolul generației a treia – acasă!

E limpede că se impune cu necesitate o a patra generație – una care să însumeze toate avantajele generațiilor I, II și III, dar care să le elimine neajunsurile... făcând totuși mai mult decât atât. Aceasta reclamă o paradigmă și o abordare care se disting nu prin grad, ci prin structură – o ruptură fundamentală, cu modurile de gândire și acțiune mai puțin eficiente.

Mai mult decât de o evoluție, avem nevoie de o revoluție. E cazul să trecem de la simpla știință a administrării timpului la conducerea propriei vieți – ne e necesară o a patra generație bazată pe paradigme capabile să ne sporească calitatea vieții.

2
Dependența de urgență

Tot ce e mai puțin decât un angajament conștient față de un lucru important, este un angajament inconștient față de un lucru neimportant.

La începutul acestui capitol, acordă-ți câteva clipe pentru a analiza răspunsul tău la următoarele întrebări:

Care este activitatea anume despre care **știi** că, dacă ai face-o cu multă pricepere și consecvență, ar avea importante rezultate pozitive în viața ta personală?

Care este activitatea anume despre care **știi** că, dacă ai face-o cu multă pricepere și consecvență, ar avea importante rezultate pozitive în cariera și viața ta profesională?

Dacă **știi** că aceste lucruri ar însemna atât de mult pentru tine, de ce nu le faci chiar acum?

În timp ce te gândești la un răspuns, să analizăm cei doi factori primordiali care ne influențează deciziile privind felul în care ne folosim

timpul: **urgența** și **importanța**. Deși avem de-a face cu ambii factori, unul dintre ei reprezintă paradigma de bază prin care ne privim timpul și viața.

Generația a patra se fundamentează pe „importanță". Dar esențial în stabilirea priorităților este să știi și să faci ceea ce e important și nu doar să răspunzi pur și simplu la ceea ce este urgent.

Parcurgând acest capitol, te vom solicita să-ți analizezi cu grijă propriile reprezentări. Dacă operezi cu o paradigmă a urgenței sau cu una a importanței, fiecare din aceste opțiuni are un profund efect asupra rezultatelor pe care le obții în viață.

URGENȚA

Puțini dintre noi își dau seama cât de puternic ne influențează urgența în alegerile noastre. Sună telefonul. Plânge copilul. Cineva bate la ușă. Se apropie o scadență.

„Am nevoie de asta **acum**."

„Sunt într-o încurcătură, poți să vii imediat?"

„Ai întârziat la întâlnire."

În ce măsură urgența îți controlează viața? Ți-am sugera să stai câteva clipe și să reflectezi asupra câtorva dintre atitudinile și comportamentele care decurg din ea, așa cum sunt ele reflectate în Repertoriul urgenței din pagina care urmează. Gradul în care te raportezi la formulările din tabel îți va oferi o imagine a măsurii în care s-ar putea să privești viața printr-o paradigmă a urgenței. Citind fiecare formulare, marchează numărul din tabel care descrie cel mai bine răspunsul tău.

După ce ai trecut prin tot repertoriul, notează totalul punctajului obținut și evaluează-te după următoarea schemă:

0-25 gândire slab axată pe urgență

26-45 gândire puternic axată pe urgență

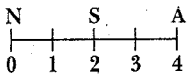
peste 46 dependență de urgență

Dacă majoritatea răspunsurilor tale intră în prima categorie de evaluare, paradigma urgenţei este probabil un factor nesemnificativ în viaţa ta. Dacă te situezi la mijloc sau către ultima categorie, e foarte posibil ca urgenţa să fie paradigma fundamentală cu care operezi. Dacă majoritatea răspunsurilor tale se află în ultima categorie, urgenţa poate fi mai mult decât un mod de a vedea lucrurile. Se transformă de fapt în dependenţă.

Repertoriul urgenţei

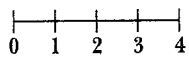
Încercuiţi numărul de pe bara segmentată care corespunde cel mai bine comportamentului sau atitudinii tale obişnuite vizavi de enunţurile din stânga (0 = niciodată, 2 = uneori, 4 = totdeauna).

1. Am impresia că lucrez cel mai bine în stare de stress.

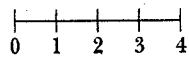


2. Dau vina adesea pe solicitarea şi constrângerea lucrurilor exterioare pentru a-mi justifica inexistenţa momentelor de adâncă introspecţie personală.

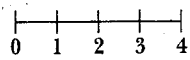
3. Sunt adesea frustrat de încetineala oamenilor şi lucrurilor din jurul meu. Nu pot să sufăr să aştept sau să stau la coadă.



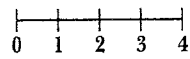
4. Mă simt vinovat când îmi iau liber de la muncă.



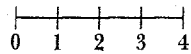
5. Sunt parcă într-o permanentă alergătură între locuri şi evenimente.



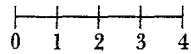
6. Mă trezesc de multe ori dându-i la o parte pe cei din jur pentru a-mi putea finaliza un proiect.



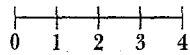
7. Mă simt neliniștit când pierd contactul cu afacerile mai mult de câteva minute.



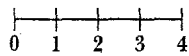
8. Sunt adesea preocupat de câte un lucru în timp ce fac altceva.



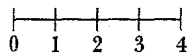
9. Mă simt în largul meu când am de-a face cu o situație de criză.



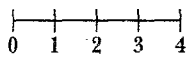
10. Nivelul ridicat al adrenalinei din timpul unei noi crize îmi provoacă satisfacții mai mari decât banalul sentiment de împlinire oferit de rezultatele pe termen lung.



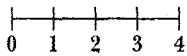
11. Adesea renunț la momente prețioase petrecute cu persoane dragi pentru a rezolva o criză.



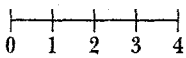
12. Cred că cei din jur vor înțelege dacă voi fi nevoit să-i dezamăgesc sau să abandonez unele lucruri pentru a rezolva o criză.



13. Pentru a simți că ziua mea a avut o semnificație și un rost, trebuie neapărat să fi avut de-a face cu o criză sau alta.

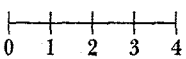


14. Adesea îmi iau prânzul sau alte mese în vreme ce lucrez.



15. Mă tot gândesc că într-o bună zi voi putea să fac ceea ce îmi doresc cu adevărat.

16. Dacă la sfârșitul zilei pot șterge de pe listă o cantitate importantă de probleme rezolvate, simt că am fost cu adevărat productiv.



DEPENDENŢA DE URGENŢĂ

Unii dintre noi se obişnuiesc atât de mult cu iureşul adrenalinei care apare când avem de-a face cu o criză sau alta, încât devin dependenţi de el, şi doar aşa se simt stârniţi şi energici. Cum te simţi sub presiunea urgenţei? Stresat? Constrâns? Tensionat? Epuizat? Firește. Dar să fim cinstiţi. Uneori intervine şi o anume însufleţire. Ne simţim folositori. Ne simţim plini de succes şi recunoscuţi ca atare. Şi ne este bine aşa. De câte ori apare vreo problemă, ne urcăm pe cal, alergăm la locul faptei, ne scoatem puşca, facem praf inamicul, suflăm în fumul care iese de pe ţeavă şi apoi călărim în lumina asfinţitului ca nişte eroi. Ne alegem cu rezultate imediate şi recompensă neîntârziată.

Avem o satisfacţie temporară rezolvând crize urgente şi importante. Apoi, când dispare importanţa, deprinderea de a avea de-a face cu urgenţa e atât de puternică, încât suntem tentaţi să intrăm din nou în sfera ei, să facem orice doar pentru a ne păstra tonusul. Se aşteaptă de la noi să fim ocupaţi, să avem de lucru până peste cap. A devenit deja o emblemă a prestigiului în societatea noastră – dacă eşti ocupat, înseamnă că eşti un om important; dacă nu eşti ocupat, aproape că ţi-e jenă s-o recunoşti. Din faptul că suntem ocupaţi ne extragem sentimentul securităţii. Ne simţim recunoscuţi, admiraţi, satisfăcuţi. Acest aspect reprezintă şi o scuză destul de bună pentru a nu avea de-a face cu realele priorităţi din viaţa noastră.

„Mi-ar plăcea să petrec câteva ore agreabile cu tine, dar am de lucru. Se apropie o scadenţă. E o chestiune urgentă. Sunt sigur că înţelegi."

„Pur şi simplu n-am timp de sport. Ştiu că e important, dar sunt atâtea lucruri care mă presează acum. Poate c-o voi face când ritmul se va mai potoli puţin."

Dependenţa de urgenţă e un comportament auto-distructiv care satisface temporar un gol creat de necesităţi neîmplinite. Şi, în loc să se ocupe de aceste necesităţi, instrumentele şi abordările *time managementului* hrănesc adesea dependenţa. Ne determină să ne concentrăm, zi de zi, asupra situării în prim plan a urgenţelor.

Patima pentru urgență e la fel de periculoasă ca oricare altul dintre viciile recunoscute. Lista de caracteristici prezentată mai jos – fără a avea în nici un fel de-a face cu *time managementul* – este extrasă din literatura care se ocupă de recuperarea foștilor drogați. Se referă mai cu seamă la dependența de substanțe chimice, jocuri de noroc sau anumite alimente. Dar priviți câte similitudini există!

Comportamentul dependent

1. Creează senzații previzibile, sigure
2. Devine punctul central, concentrează întreaga atenție
3. Elimină temporar suferința și alte senzații negative
4. Asigură falsa senzație de importanță, putere, control, securitate, împlinire
5. Exacerbează problemele și sentimentele pe care se presupune că le vindecă
6. Afectează sănătatea, duce la pierderea relațiilor cu cei din jur

Cât de bine descriu aceste caracteristici dependența de urgență! Iar societatea noastră este practic copleșită de acest viciu. Oriunde ne uităm, patima urgenței își face loc în viețile și în cultura noastră.

Roger: La unul dintre programele noastre, am trecut în revistă repertoriul urgenței cu un grup de directori executivi ai unei firme multinaționale. În pauză, managerul din Australia a venit la mine cu un zâmbet cam strâmb pe chip. „Nu pot să cred!" a exclamat el. „Sunt total dependent! E însăși esența afacerii noastre. Trăim dintr-o criză în alta. Nu se face nimic dacă cineva nu vine să spună că e vorba de o urgență."

În timp ce-mi vorbea, adjunctul său s-a apropiat și el, clătinând din cap în semn de aprobare. Au glumit vreme de un minut pe seama situației lor, dar gluma avea o nuanță serioasă. Apoi managerul s-a întors către mine și mi-a spus, arătând către subalternul său: „Știți, când s-a angajat în compania noastră, omul ăsta nu era așa. Acum a ajuns și el ca mine."

Ochii i s-au lărgit și a avut brusc revelația. „Știți ce sunt de fapt? Nu doar un simplu dependent – ci și un promotor al viciului!"

E important să-ți dai seama că nu urgența în sine este problema. Problema este că, atunci când urgența devine **factorul dominant** din viața noastră, se pierde sensul importanței. Ceea ce ni se par prioritățile numărul unu sunt lucrurile urgente. Suntem atât de prinși în rezolvarea lor, încât n-avem timp nici să ne întrebăm dacă ceea ce facem merită cu adevărat făcut. Drept urmare, agravăm distanța dintre busolă și ceas. Așa cum observa Charles Hummel în broșura sa *Tirania urgenței:* „O sarcină importantă trebuie rareori îndeplinită astăzi sau săptămâna asta. ...Sarcina urgentă impune însă o acțiune imediată. ...Solicitarea momentană a acestor sarcini pare irezistibilă, esențială, și ne devoră energia. Dar privite din perspectiva timpului, întâietatea lor înșelătoare păleşte; cu senzația că am pierdut ceva, ne amintim de îndatorirea cu adevărat importantă pe care am dat-o deoparte. Ne dăm seama că am devenit sclavii tiraniei urgenței."

Multe dintre instrumentele *time managementului* tradițional hrănesc de fapt dependența. Planificarea zilnică și listele de obiective ne mențin concentrați în mod esențial pe îndeplinirea priorităților și a sarcinilor urgente. Și cu cât avem de-a face mai mult cu urgența, cu atât mai puțin avem parte de ceea ce e cu adevărat important în viață.

IMPORTANȚA

Multe lucruri importante care ne ajută să ne atingem țelurile și care oferă sens și bogăție vieții au tendința să nu acționeze direct și cu insistență asupra noastră. Pentru că nu sunt „urgente", sunt lucrurile asupra cărora noi suntem cei chemați să acționăm.

Spre a înțelege mai bine problema urgenței și a importanței, să privim matricea de administrare a timpului de mai jos. După cum puteți observa, sunt aranjate pe categorii, în patru sectoare alăturate, activitățile noastre curente. Ne petrecem timpul într-unul din aceste patru moduri:

	Urgent	Mai puțin urgent
	I	II
Importante	• Crize • Probleme presante • Proiecte cu scadențe apropiate, întrevederi, pregătiri	• Pregătire • Prevenire • Evaluări • Planificare • Crearea unor relații • Recreere autentică • Împuternicire (Stimulare)
	III	IV
Lipsite de importanță	• Întreruperi, anumite telefoane • O parte din corespondență, din rapoarte • Unele întruniri • Multe din chestiunile imediate, presante • Multe din activitățile obișnuite	• Fleacuri, bagatele • Corespondență neimportantă • Unele apeluri telefonice • Activitățile sau indivizii care te fac să-ți pierzi timpul • Activități de „evadare"

Sectorul I reprezintă lucruri care sunt deopotrivă „urgente" și „importante". Aici e sfera unde avem de-a face cu câte un client furios, cu un termen scadent, unde reparăm o mașină stricată, trecem printr-o operație pe cord sau ajutăm un copil care plânge pentru că s-a rănit. În acest sector avem nevoie de timp. Aici e locul unde organizăm, producem, unde ne folosim experiența și rațiunea pentru a răspunde multitudinii de necesități și provocări. Dacă l-am ignora, ar însemna să ne îngropăm de vii. Dar mai trebuie să ne dăm seama că multe activități importante devin urgente pentru că le tot amânăm sau nu ne ocupăm suficient de prevenire și planificare.

Sectorul II cuprinde activitățile „importante, fără a fi totuși urgente". Este de fapt sectorul calității. Aici e locul unde ne facem planurile de perspectivă, anticipăm și prevenim problemele, delegăm sarcini, ne lărgim cunoștințele și ne sporim abilitățile studiind și dezvoltându-ne pe plan profesional, ne gândim cum să ajutăm un fiu sau o fiică rebelă, ne pregătim pentru întruniri și prezentări importante sau ne adâncim relațiile cu cei din jur, ascultându-i cu atenție și sinceritate. Sporindu-ne timpul petrecut în acest sector **ne sporim abilitatea de a acționa**. Ignorarea acestui sector duce la alimentarea și lărgirea Sectorului I, și implicit la stres, epuizare, adâncirea crizelor. Pe de altă parte, investind în Sectorul II restrângem conținutul Sectorului I. Planificarea, pregătirea

și prevenirea împiedică multe lucruri să devină urgente. Sectorul II nu acționează direct asupra noastră; noi suntem cei care trebuie să acționăm asupra lui. Este sectorul conducerii personale.

S-ar putea spune că Sectorul III e un fel de simulacru al Sectorului I. El cuprinde lucruri care sunt „urgente, fără a fi importante". Este Sectorul Amăgirii. Zarva urgenței creează iluzia importanței. Dar activitățile în sine, dacă sunt cumva importante, sunt importante pentru altcineva. Multe apeluri telefonice, ședințe sau oaspeți ocazionali intră în această categorie. Pierdem o grămadă de timp în Sectorul III răspunzând așteptărilor și priorităților altora, închipuindu-ne că de fapt ne aflăm în Sectorul I.

Sectorul IV este rezervat activităților care „nu sunt urgente, nici importante". Este Sectorul Irosirii. Firește că n-ar trebui să ne aflăm deloc acolo. Dar devenim atât de speriați de provocări după ce am trecut prin Sectoarele I și III, încât „evadăm" adesea în Sectorul IV pentru a supraviețui. Ce fel de lucruri se găsesc în Sectorul IV? Nu neapărat recreative, fiindcă recreerea în sensul ei adevărat de re-creație reprezintă o activitate prețioasă de Sector II. Însă activități precum lectura unor romane ușurele de care nu ne mai putem desprinde, urmărirea unor emisiuni stupide sau bârfele de la birou pot fi calificate ca factori de irosire a timpului. Sectorul IV nu înseamnă supraviețuire, ci decădere. Poate crea la început o senzație agreabilă, dar vom descoperi curând că dincolo de asta nu se află nimic.

Am vrea acum să-ți propunem să te uiți în matricea de administrare a timpului și să-ți readuci în memorie ultima săptămână din viață. Dacă ar fi să plasezi fiecare din activitățile ultimei săptămâni într-unul din aceste sectoare, în care din ele ai putea afirma că ți-ai petrecut majoritatea timpului?

Analizează cu grijă Sectoarele I și III. E ușor de crezut că, dacă un lucru e urgent, e neapărat și important. Un mod rapid de a face diferența între aceste două sectoare este să-ți pui întrebarea dacă activitatea urgentă a contribuit la atingerea unui obiectiv important. Dacă nu, aparține probabil Sectorului III.

Dacă semeni cu majoritatea oamenilor cu care lucrăm, există mari șanse să-ți fi petrecut mare parte din timp în Sectoarele I și III. Și cu ce preț? Dacă urgența e cea care te conduce, care sunt lucrurile impor-

tante – poate chiar prioritățile tale numărul unu – care nu s-au bucurat de timpul și atenția ta?

Gândește-te încă o dată la întrebările la care ai răspuns la începutul capitolului:

Care este activitatea anume despre care **știi** că, dacă ai face-o cu multă pricepere și consecvență, ar avea importante rezultate pozitive în viața ta personală?

Care este activitatea anume despre care **știi** că, dacă ai face-o cu multă pricepere și consecvență, ar avea importante rezultate pozitive în cariera și viața ta profesională?

Analizează în ce sector se încadrează răspunsurile tale. Noi presupunem că în Sectorul II. Punând aceste întrebări la mii de oameni, am descoperit că o mare parte dintre ei se învârt în jurul a șapte activități principale:

1. Îmbunătățirea comunicării cu cei din jur
2. O mai bună pregătire
3. Planificare și organizare mai bună
4. Mai multă grijă de sine
5. Fructificarea noilor oportunități
6. Evoluția personală
7. Potențial de acțiune

Toate acestea se află în Sectorul II. Sunt importante.

Prin urmare, de ce oamenii nu se ocupă de ele? De ce nu faci lucrurile pe care le-ai identificat răspunzând la întrebările de mai sus?

Probabil pentru că nu sunt urgente. Nu te presează. Nu acționează direct asupra ta. Tu ești cel care trebuie să acționeze asupra lor.

PARADIGMA URGENȚEI

În mod clar, avem de-a face în viață cu ambii factori – urgență și importanță. Dar în luarea deciziilor de fiecare zi, unul din acești factori are tendința să domine. Problema apare doar atunci când acționăm

esenţialmente din perspectiva urgenţei mai degrabă decât din cea a importanţei.

Atunci când acţionăm pe baza paradigmei importanţei, trăim în Sectoarele I şi II. Ne aflăm în afara Sectoarelor III şi IV şi, fiindcă petrecem mai mult timp pregătind, prevenind, planificând şi delegând sarcini, reducem timpul necesar „stingerii incendiilor" din Sectorul I. Însăşi natura acestui sector se schimbă. În cea mai mare parte a timpului, ne aflăm acolo din proprie voinţă, nu din neglijenţă. Putem chiar alege să ne ocupăm de ceva urgent sau actual, pentru că ni se pare important.

Iată o experienţă împărtăşită de o colegă:

Recent, una din prietenele mele a trecut printr-o criză în relaţia sa cu partenerul. Eram extrem de ocupată acasă şi la serviciu, dar reuşeam totuşi să ţin lucrurile sub control şi să-mi păstrez şi unele momente pentru mine însămi. M-a sunat într-una din zile, când aveam în program trei şedinţe, o reparaţie la maşină, program de cumpărături şi o importantă întâlnire de afaceri la prânz. Mi-am dat seama de îndată că avusese parte de o zi într-adevăr grea şi m-am decis să las deoparte celelalte activităţi, să mă urc în maşină şi fac drumul de o oră care mă despărţea de domiciliul ei. Am ştiut că ziua următoare avea să mi se aglomereze cu activităţi de Sector I, pentru că-mi rămâneau lucruri pe care nu le mai puteam pregăti pe ziua în curs. Dar era vorba de ceva important, foarte important. M-am pus cu bună ştiinţă în postura de a trăi sub imperiul urgenţei, dar am simţit că a fost o decizie înţeleaptă.

La seminariile noastre, le cerem adesea oamenilor să identifice sentimentele pe care le asociază cu diferitele paradigme. Când vorbesc despre urgenţă, folosesc de obicei cuvinte precum: „stresat", „epuizat", „neîmplinit" sau „istovit". Când vorbesc însă despre importanţă, folosesc termeni ca: „încrezător", „împlinit", „pe calea cea bună", „semnificativ", „liniştit". Poţi încerca şi tu un astfel de exerciţiu. Ce simţi când operezi cu o paradigmă sau alta? Aceste sentimente îţi pot spune o mulţime de lucruri despre originea rezultatelor pe care le obţii în viaţă.

ÎNTREBĂRI CARE SE PUN DESPRE MATRICE

Noi știm că viața reală nu este atât de ordonată, de echilibrată, de logică precum ar putea sugera cele patru sectoare. Există de fapt un continuu du-te-vino între sectoare, unele suprapuneri inerente. Categoriile reprezintă o chestiune de grad și de gen.

Iată câteva întrebări pe care oamenii le pun în mod obișnuit în legătură cu matricea:

• **Din mulțimea de lucruri urgente și importante care ne ies în cale, cum putem ști ce să alegem?** Aceasta-i dilema cu care ne confruntăm zi de zi. E ceea ce ne face să simțim că trebuie să fim tot timpul pregătiți și să facem mai mult, mai repede. Dar aproape întotdeauna, **există** un lucru pe care, dintre toate, ar trebui să-l facem mai întâi. S-ar putea spune că există un prim sector al Sectorului I, sau un al doilea sector al Sectorului II. Cum decidem ce este **cel mai** important la un moment dat – iată una din chestiunile fundamentale la care ne vom opri în următoarele capitole ale acestui volum.

• **E rău să te afli în Sectorul I?** Nu, nu este. De fapt, multă lume petrece o cantitate însemnată de timp în acest sector. Problema e motivul pentru care te afli acolo. Ești în Sectorul I din cauza urgenței sau a importanței? Dacă domină urgența, în vreme ce importanța scade, te vei trezi în Sectorul III – adică dependent de urgență. Dacă ești în Sectorul I din cauza importanței, în vreme ce urgența se diminuează, vei aluneca în Sectorul II. Atât Sectorul I cât și Sectorul II descriu ceea ce e important; ceea ce nuanțează lucrurile este factorul timp. Adevărata problemă apare când îți petreci timpul în Sectoarele III și IV.

• **De unde să iau timpul pe care să-l petrec în sectorul II?** Dacă ești în căutare de timp pentru a-l petrece în Sectorul II, Sectorul III este primul loc de unde poți să-l obții. Timpul petrecut în Sectorul I este deopotrivă urgent și important – știm deja că se impune să ne aflăm acolo. Și mai știm că n-ar trebui să fim în Sectorul IV. Dar Sectorul III ne poate induce în eroare. Soluția este să învățăm să percepem toate

activitățile noastre prin prisma importanței lor. Vom fi atunci capabili să recuperăm timpul pierdut cu falsele urgențe, și să-l petrecem în Sectorul II.

• **Și dacă lucrez în mediul Sectorului I?** Unele meserii țin, prin natura lor, aproape total de Sectorul I – pompierii, de pildă, sau doctorii și asistentele, polițiștii, reporterii sau unii redactori de știri. Pentru astfel de oameni e chiar decisiv să dețină controlul asupra timpului din Sectorul II, asta îngăduindu-le să-și creeze capacitatea de a se descurca în Sectorul I. Timpul petrecut în Sectorul I sporește capacitatea noastră de a acționa.

• **Există vreun lucru în Sectorul I care nu acționează asupra noastră, solicitându-ne atenția „pe loc"?** Unele lucruri sunt crize sau probleme în devenire dacă nu ne ocupăm de ele. Putem *alege* să le transformăm în probleme urgente. În plus, o activitate de Sector III, din punctul de vedere al unui colectiv (cum ar fi viziunea pe termen lung, planificarea sau construirea unor relații), poate fi socotită, de către directorul general, ca ținând de Sectorul I. Asta e unica lui sarcină, aceste lucruri sunt esențiale, iar consecințele faptului de a le aduce sau nu la îndeplinire sunt semnificative. Imperativul pentru acel director este „acum", totul e urgent și necesită intervenție imediată.

Valoarea matricei constă în faptul că ea ne ajută să vedem cum ne afectează importanța și urgența deciziile asupra modului în care ne petrecem timpul. Ne permite să ne dăm seama unde ne petrecem cea mai mare parte din timp și de ce o facem. Putem vedea de asemeni că **factorul importanță pierde cu atât mai mult teren cu cât factorul urgență e mai dominant.**

SOLUȚIA DEFINITIVĂ

Ca și abuzul de droguri, dependența de urgență constituie un analgezic temporar folosit în exces. Ușurează parțial suferința acută provocată de discrepanța dintre busolă și ceas. Iar alinarea te face să te simți

bine în momentul respectiv. Dar e o satisfacție iluzorie, care se evaporă imediat, în vreme ce suferința rămâne. Doar sporirea rapidității de acțiune nu ajunge pentru a înlătura cauzele cronice, problemele de bază, **motivul** suferinței. Faci lucrurile de două (sau de trei-patru) ori mai repede... dar de fapt nu faci nimic ca să-ți rezolvi suferința cronică ce vine din absența unor priorități reale.

Pentru a ajunge la esența problemei îți trebuie un nou mod de a gândi. E asemeni diferenței dintre conceptele de „prevenire" și „tratare" din medicină. Tratamentul se ocupă de nivelul acut sau dureros al bolii; prevenirea educă în spiritul unui anume stil de viață, în scopul menținerii sănătății. Sunt două paradigme diferite și, chiar dacă un doctor lucrează cu amândouă, de obicei una dintre paradigme predomină totuși.

Stephen: Am consultat medici care operează fie cu una, fie cu alta dintre cele două paradigme, și am constatat diferențe majore. Fiecare caută altceva. De exemplu, am avut de-a face cu doctori care, lucrând mai ales cu paradigma tratamentului, mi-au făcut analiza sângelui, constatând că, nivelul colesterolului fiind sub 200, se putea spune că sunt sănătos. În cazul doctorilor care lucrau cu cealaltă paradigmă, a prevenției, analizele mele – mai cu seamă nivelul total LDL/HDL al colesterolului – indicau că nu sunt tocmai sănătos, că mă situez într-o zonă de risc moderat și că trebuie să urmez un regim de exerciții fizice, dietă și medicație.

Mulți dintre noi își dau seama că o mare parte dintre problemele de sănătate pe care le avem sunt legate de stilul nostru de viață. În lipsa unui „clopot de alarmă" cum e, de pildă, un infarct miocardic, mulți trăim cu iluzia unei sănătăți moderate. Trăim așa cum trăim – puțină mișcare sau deloc, nutriție proastă, ardem, cum se spune, lumânarea la ambele capete – iar când avem vreo problemă, ne așteptăm ca medicina să repare ce s-a stricat. Putem să mai diminuăm din suferință cu vreun plasture sau câteva medicamente, dar dacă vrem într-adevăr să facem ceva, trebuie să mergem către cauzele reale ale suferinței. Și trebuie să recurgem la prevenție în modul cel mai serios.

Chestiune valabilă pentru toate domeniile vieţii. Aşa cum spunea Oliver Wendell Holmes, „Nu dau doi bani pe rezolvarea de moment a unei probleme complicate; dar mi-aş da şi braţul drept pentru simplitatea unei soluţionări permanente a ei". Soluţiile simpliste, temporare, nu rezolvă de fapt nimic. Ele pot asigura eventual iluzia unei alinări rapide şi uşoare, însă promisiunea lor e vană. Şi majoritatea oamenilor ştiu asta. Ei sunt sătui de aspirina şi plasturele oferite de soluţiile rapide şi superficiale. Vor să descopere şi să rezolve problemele cronice care îi împiedică să se ocupe în viaţă de lucrurile cu adevărat importante.

În capitolul următor, vom încerca să pătrundem, dincolo de suferinţa acută provocată de problemele despre care am vorbit în capitolele unu şi doi, în cauzele cronice, profunde. Cele trei idei din capitolul trei pot reprezenta o veritabilă provocare pentru felul tău de a gândi, dar noi te îndemnăm să plăteşti acest preţ şi să te laşi profund influenţat de acestei idei. Credem că ele vor demonstra o cunoaştere care să meargă dincolo de paradigmele cu care te-ai obişnuit şi te vor autoriza să creezi hărţile care să-ţi schiţeze cu precizie teritoriul.

Din aceste idei – soluţii definitive – se nasc paradigmele şi procesele, simple dar puternice, din Partea a doua, care te vor ajuta să aşezi pe primul plan lucrurile cu adevărat importante din viaţa ta.

3
A trăi, a iubi, a învăța, a lăsa o moștenire

A face mai multe, mai repede nu e un substitut pentru a face ce trebuie

Pe măsură ce trecem de la urgență la importanță, ne izbim de întrebarea fundamentală: „Care sunt de fapt prioritățile și cum să facem să le punem pe primul plan în viață?"

În esența generației a patra există trei idei fundamentale care ne autorizează să răspundem la această întrebare:

1. îndeplinirea celor patru necesități și capacități umane
2. adevărul principiilor „nordului autentic"
3. potențialitatea celor patru calități omenești

ÎNDEPLINIREA CELOR PATRU NECESITĂȚI ȘI CAPACITĂȚI UMANE

Există anumite lucruri care sunt fundamentale pentru împlinirea umană. Dacă aceste cerințe de bază nu sunt îndeplinite, ne simțim goi, nesatisfăcuți. S-ar putea să încercăm să umplem golul acela cu depen-

denţa de urgenţă. Sau să ne complacem, temporar satisfăcuţi, cu o împlinire parţială.

Dar chiar dacă conştientizăm sau nu deplin aceste necesităţi, undeva în adâncul sinelui nostru ne dăm seama că ele există. Şi că sunt importante. Le putem valida prin propria noastră experienţă: Ca şi prin experienţa altor oameni, din toate colţurile lumii şi din toate timpurile. Aceste necesităţi au fost identificate în toată literatura clasică – de unde am învăţat despre „arta de a trăi" – ca elemente vitale în desăvârşirea omului.

Fundamentul acestor nevoi este surprins în sintagma „a trăi, a iubi, a învăţa, a lăsa ceva în urmă". Nevoia de a trăi reprezintă necesităţile noastre **fizice**, cum sunt hrana, veşmintele, adăpostul, bunăstarea economică, sănătatea. Nevoia de iubire reprezintă necesitatea **socială** de a intra şi stabili raporturi cu alţi oameni, de a aparţine, de a iubi şi a fi iubit. Nevoia de a învăţa reprezintă necesitatea noastră **mentală** de a creşte şi a ne dezvolta. Iar nevoia de a lăsa ceva în urmă este necesitatea **spirituală** de a simţi că însemni ceva, că ai un scop, că eşti aşa cum trebuie şi poţi contribui şi tu cu ceva în societate.

Cât de puternic ne afectează aceste nevoi timpul şi calitatea vieţii? S-ar putea să ţi se pară folositor să meditezi asupra întrebărilor de mai jos:

- Ai energie şi putere de-a lungul întregii zile – sau există lucruri pe care ţi-ar plăcea să le faci dar nu poţi, pentru că te simţi obosit, bolnav sau lipsit de chef?
- Te simţi sigur din punct de vedere financiar? Eşti capabil să-ţi îndeplineşti necesităţile şi să-ţi rezervi resurse pentru viitor – sau eşti plin de datorii, munceşti mult şi abia izbuteşti s-o scoţi la capăt?
- Ai relaţii care te satisfac şi te îmbogăţesc? Eşti în stare să lucrezi eficient cu alte persoane pentru a îndeplini nişte scopuri comune – sau te simţi înstrăinat şi singur, incapabil să petreci câteva ore plăcute în compania celor pe care-i iubeşti, sau să lucrezi împreună cu alţi oameni, din cauza neînţelegerilor, a lipsei de comunicare, a tendinţei de a defăima, a învinovăţi şi a acuza?
- Ai tot timpul ceva de învăţat, te dezvolţi, capeţi noi perspective şi noi abilităţi – sau te simţi plafonat? Ţi se refuză sistematic avansa-

rea și alte lucruri pe care ți-ar plăcea să le faci, din cauza lipsei de pregătire și de pricepere?

- Ai limpede conturate în minte direcția și scopul care îți oferă energie și inspirație – sau încă nu ți-e clar ce e important pentru tine și ce vrei să faci de fapt cu viața ta?

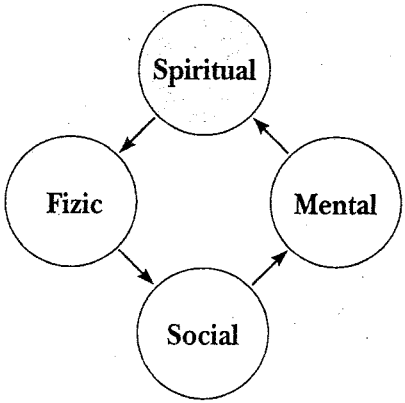
Fiecare din aceste necesități este fundamental importantă. **Fiecare din ele, atunci când nu e îndeplinită, contribuie la scăderea calității vieții.** Dacă ești îndatorat sau ai o sănătate șubredă, dacă nu mănânci, nu te îmbraci și nu ai un adăpost așa cum se cuvine, dacă te simți înstrăinat și singur, inert din punct de vedere mental, dacă nu ai sentimentul integrității și al orientării spre un scop bine determinat, atunci calitatea vieții tale va suferi. O viață de calitate înseamnă sănătate, siguranță materială, raporturi benefice cu ceilalți, evoluție individuală și profesională, precum și ideea de țel, aport și compatibilitate personală.

Fiecare dintre aceste necesități, dacă nu e împlinită, poate deveni o gaură neagră care să-ți absoarbă toată energia și atenția. Dacă ai vreo problemă financiară sau treci printr-o profundă traumă socială cum e divorțul, ori te îmbolnăvești grav, această necesitate neîmplinită poate deveni factorul urgent și dominant din viața ta. Celelalte nevoi tind să fie ignorate, iar calitatea vieții are de suferit sub toate aspectele.

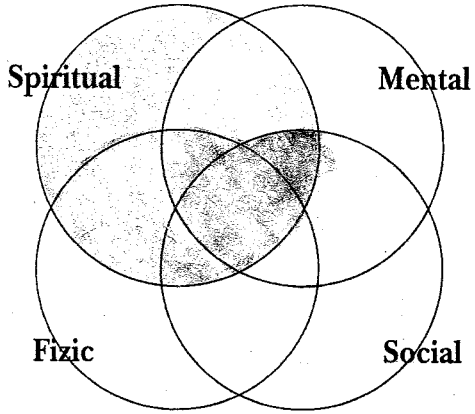
Oricare dintre aceste necesități, dacă nu e împlinită, te poate conduce către dependența de urgență. Răspunzând tot timpul urgențelor, nevoilor nesatisfăcute, vei căpăta tendința de a deveni un excelent manager al crizelor. S-ar putea să începi să-ți stabilești crizele drept priorități și să rezolvi cu mai mare eficiență urgențele, spunându-ți: „Dacă sunt ocupat, trebuie neapărat să fiu eficient". Și s-ar putea să descoperi un tonic în excesul de adrenalină care însoțește acțiunile „pompieristice" și răspunsul la urgențele altora. Dar aceste activități nu contribuie în nici un fel la calitatea vieții tale. Ele nu împlinesc nevoile fundamentale. Cu cât încercăm să rezolvăm mai multe urgențe, cu atât mai mult hrănim dependența. Înlocuim de fapt satisfacția adevărată a împlinirii nevoilor noastre fundamentale cu satisfacțiile artificiale ale rezolvării urgențelor.

ECHILIBRU ŞI SINERGIE ÎNTRE CELE PATRU NECESITĂŢI

Aceste nevoi sunt cu adevărat profund legate între ele. Unii dintre noi admitem că avem aceste nevoi, dar avem tendinţa să le considerăm ca „sectoare" separate ale vieţii. Ne închipuim că „balanţa" se mişcă dintr-o parte în alta destul de repede pentru a petrece un timp potrivit în fiecare compartiment.



Dar modelul „bazelor tangente" nu ţine seama de puternica lor sinergie. Tocmai în punctele de convergenţă ale celor patru necesităţi găsim adevăratul echilibru interior, împlinirea şi fericirea.



Priviți puțin diferența. Dacă operăm cu paradigma „bazelor tangente", putem constata că nevoia fizică de a-ți câștiga existența e separată de nevoia spirituală de a contribui cu ceva în societate. Munca pe care alegem s-o facem poate fi monotonă, plictisitoare și lipsită de satisfacții. Poate fi chiar contraproductivă pentru bunăstarea societății.

Dacă ne considerăm nevoia psihică de a învăța și a ne dezvolta ca distinctă de nevoia socială de a iubi și a fi iubit, s-ar putea să nu facem nici un efort pentru a învăța să iubim cu adevărat alte persoane. În timp ce ne sporim cunoștințele academice, putem pierde abilitatea de a ne lega în mod profund de cei de lângă noi.

Dacă vedem nevoia fizică separată de toate celelalte s-ar putea să nu ne dăm seama în ce măsură gradul nostru de sănătate afectează restul domeniilor. Atunci când nu ne simțim bine, e mai greu să gândim limpede, să intrăm în relații benefice cu ceilalți, să trăim, nu doar să supraviețuim.

Dacă ne considerăm nevoile spirituale distincte de celelalte necesități, poate că nu ne vom da seama că ceea ce credem despre noi înșine și despre scopul nostru în viață are un puternic impact asupra modului în care trăim, iubim și învățăm. Fragmentarea sau chiar ignorarea dimensiunilor spirituale ale vieții afectează puternic fiecare din celelalte dimensiuni. Sensul și scopul sunt cele care oferă context împlinirii în toate celelalte dimensiuni.

Numai dacă sesizăm interdependența și puternica sinergie a acestor patru necesități, le vom putea satisface într-un mod care să creeze un veritabil echilibru interior, un sentiment de împlinire și fericire. Munca va căpăta un sens, relațiile vor fi mai profunde și mai prospere, sănătatea va deveni o resursă de împlinire a țelurilor care merită cu adevărat efortul nostru.

Văzând strânsa legătură dintre aceste nevoi, ne putem da seama că soluția pentru satisfacerea unei necesități neîmplinite stă în considerarea, și nu ignorarea, celorlalte nevoi.

Acesta este unul dintre punctele forte ale conducerii personale. În vreme ce managementul se ocupă de probleme, conducerea se orientează către ocaziile de a le rezolva. În loc să privești problema mecanic și segmentat – un fragment stricat care are nevoie de reparații – o poți

vedea ca pe o parte integrantă a vieţii, a întregului sinergic. Conducerea priveşte nu doar problema în sine, ci şi ceea ce se află în jurul ei, ceea ce e legat de ea sau poate influenţa.

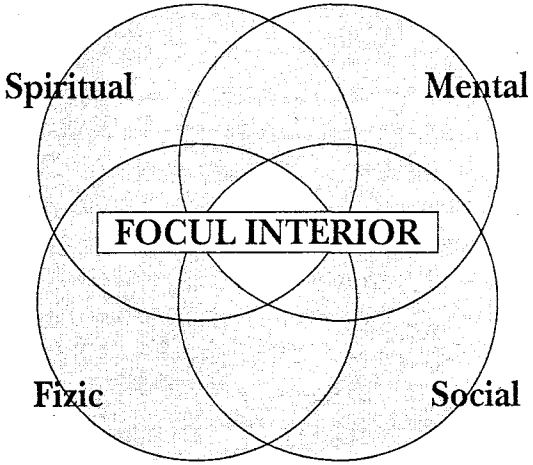
Dacă ai, de pildă, o problemă de ordin fizic – ai datorii sau treci printr-o criză financiară – în loc să-ţi ignori nevoile sociale, mentale şi spirituale, poţi căuta sprijin şi sfat la cei din jur, îţi poţi dezvolta cunoştinţele de management financiar, poţi deveni conştient că ai mai multe opţiuni în rezolvarea problemei tale şi îţi poţi stabili o motivaţie pentru care doreşti să scapi de datorii, ceea ce va oferi sens, context şi scop oricărei căi pe care vei alege să mergi. Făcând apel la aceste aspecte din viaţa ta, care sunt legate de necesitatea fizică, vei fi în stare să-ţi satisfaci nevoia în modul cel mai eficient.

Dacă ai o problemă de natură socială – poate că te confrunţi cu un divorţ – apelul la fizic, mental şi spiritual te va ajuta să treci mai uşor printr-o asemenea situaţie. Având grijă de sănătatea ta, învăţând şi aflând mai multe despre natura relaţiei cu ceilalţi, întărindu-ţi sentimentul că ştii ce vrei de la viaţă, vei crea condiţiile propice pentru a face faţă cât mai bine problemei tale sociale.

FOCUL INTERIOR

Satisfacerea celor patru necesităţi în mod integrant seamănă într-un fel cu combinarea în laborator a unor elemente chimice. Când adăugăm în combinaţie o „masă critică", avem de-a face cu o combustie spontană – o explozie a sinergiei interne care aprinde focul din interior, oferind clarviziune, pasiune şi spirit de aventură vieţii.

Cheia către focul interior este nevoia noastră spirituală de a lăsa ceva în urmă. **Aceasta transformă celelalte necesităţi în însuşiri cu rol pentru contribuţie**. Hrană, bani, sănătate, educaţie şi dragoste – toate devin mijloace menite să ajute la satisfacerea nevoilor neîmplinite ale celorlalţi.



Gândește-te la impactul asupra modului în care ne petrecem timpul și la calitatea vieții noastre atunci când suntem în stare să ne satisfacem cu adevărat nevoile, transformându-le în însușiri importante pentru aportul nostru social. Abraham Maslow, unul din părinții psihologiei moderne, a pus la punct o „ierarhie a nevoilor" în care a identificat „evoluția permanentă a sinelui" drept cea mai înaltă experiență umană. Însă în ultimii ani de viață, el și-a revizuit teoria și și-a dat seama că această experiență de vârf stătea de fapt în „transcenderea sinelui", în trăirea pentru un scop mai presus de sine.

Așa cum spunea George Bernard Shaw:

> „Cea mai mare bucurie în viață e să fii folosit pentru un scop pe care și tu îl recunoști ca fiind unul suprem... să fii o forță a Naturii și nu un boț neînsemnat și egoist care suferă și se tânguie că lumea nu i se dedică suficient pentru a-l face fericit... Eu cred că viața mea aparține întregii comunități și, atâta vreme cât trăiesc, e un privilegiu pentru mine să fac tot ce-mi stă în puteri ca s-o servesc. Vreau ca, atunci când voi muri, să fi putut da din mine tot ce era posibil. Cu cât muncesc mai mult, cu atât trăiesc mai mult. Mă bucur de viață așa cum e. Pentru mine, viața nu e o lumânare care se consumă cu repeziciune. E un fel de torță splendidă pe care am primit-o și pe care trebuie s-o țin la înălțime; și vreau s-o fac să ardă cât mai puternic posibil, înainte de a o înmâna generațiilor viitoare."

Roger: Într-unul din programele noastre recente de conducere bazată pe principii, un bărbat s-a apropiat de mine şi a dorit să-mi împărtăşească o îngrijorare de-a lui. Am găsit un loc pe veranda care dădea către un lac minunat, cu un teren de golf, şi ne-am aşezat ca să stăm de vorbă.

Privindu-l, mi-era foarte greu să încerc să-mi imaginez natura problemei pe care voia s-o discutăm. Era impresionant – un om de vreo cincizeci de ani, vicepreşedinte al unei corporaţii multinaţionale, cu o familie reuşită. Era un participant activ la programul nostru şi părea să-şi fi însuşit cu uşurinţă tot materialul parcurs.

„M-am simţit tot mai rău pe măsură ce a trecut această săptămână", a recunoscut el. „Am început exerciţiul luni seară..."

Şi a început să-mi spună câte ceva despre povestea lui. Fusese crescut într-un orăşel din Midwest, unde a fost un elev merituos, a făcut sport, a cântat în corul bisericii. A urmat facultatea, unde de-asemeni a făcut parte din mai multe cluburi şi asociaţii. Apoi a venit prima lui slujbă importantă, căsătoria, primul copil, munca în străinătate, promovările, o nouă casă, al doilea copil, ocuparea postului de vicepreşedinte. Ascultându-l, tot aşteptam să ajungă la problema care îl frământa – vreo nenorocire în urma căreia universul său luminos i se prăbuşise în jur.

„Problema", a zis el în cele din urmă, „e că existenţa mi-e plină de lucruri benefice – o casă şi o maşină minunată, o slujbă excelentă, o viaţă plină. Dar când ne cereţi să medităm profund asupra existenţei, pentru a ne da seama ce contează cu adevărat, asta mă deconcertează complet.

Aproape toată viaţa – în adolescenţă, în studenţie, în tinereţe – m-am implicat în vreo cauză sau alta. Am dorit să schimb ceva în lume, să contribui la asta semnificativ.

Când am început să mă gândesc la ceea ce contează cel mai mult pentru mine, mi-am dat brusc seama că, în anii din urmă, sentimentul ăsta, de a avea un scop precis în viaţă, s-a cam pierdut pe drum. M-am lăsat legănat de sentimentul securităţii. N-am schimbat nimic. Şi nici pe copii nu i-am învăţat s-o facă. Am privit de fapt, printre stinghiile gardului clubului meu, cum îmi trece încet viaţa."

Am studiat cu interes cum i se schimbă întreaga atitudine. „Dar m-am hotărât", a zis el. „Vreau să reiau legătura cu o organizaţie caritabilă cu care am lucrat pe vremuri. Făceau lucruri extraordinare încercând să ajute oamenii din ţările lumii a treia. Vreau să mă implic şi eu."

Era o lumină în ochii lui, iar în vorbele sale hotărârea de a merge până la capăt. Părea deodată plin de energie. Era uşor de văzut că aceşti ultimi ani ai săi dinainte de pensionare, calitatea vieţii sale de după acest eveniment – ca şi calitatea vieţii multor altor oameni din lume – aveau să fie puternic marcate de moştenirea pe care urma să o lase.

Indiferent de lucrurile pe care le preţuim, realitatea e că fiecare în parte din aceste domenii ale împlinirii umane contribuie esenţial la calitatea vieţii. Cunoşti vreo excepţie – vreo persoană care n-a avut aceste nevoi de natură fizică, socială, mentală şi spirituală? Cunoşti vreo problemă de *time management* care să nu fie legată, în fundamentul ei, de satisfacerea vreuneia dintre aceste nevoi esenţiale?

REALITATEA PRINCIPIILOR „NORDULUI AUTENTIC"

La fel de „strategic" ca satisfacerea nevoilor de care am vorbit este felul în care căutăm să le împlinim. Abilitatea noastră de a ne face viaţa mai bună depinde de gradul în care viaţa ne e îndreptată către realităţile exterioare, atunci când ne străduim să împlinim nevoile umane fundamentale.

Ai putea acum să închizi ochii şi să indici nordul? Când le cerem oamenilor să facă asta la seminarii, sunt cu toţii surprinşi când deschid ochii şi îi văd pe cei din jur indicând fiecare o altă direcţie. Dacă eşti acasă, s-ar putea să poţi indica nordul cu mai mare uşurinţă pentru că eşti mai bine orientat şi ai nişte coordonate. Dar dacă eşti departe de casă, lipsit de reperele familiare, s-ar putea să nu ţi se mai pară o sarcină atât de simplă.

Oare e important pentru noi să ştim unde este „nordul autentic"? Cei mai mulţi din noi ar răspunde afirmativ. Dacă ne abatem doar cu un grad când călătorim cu avionul de la San Francisco, s-ar putea să ajungem la Moscova în loc de Ierusalim.

Ce este „nordul"? E oare o chestiune de opinie? E ceva pentru care am putea vota sau nu? E subiectul unui proces democratic? Nu, pentru că „nordul" este de fapt o realitate independentă de noi.

Realitatea „nordului autentic" oferă context și semnificație locului în care suntem sau vrem să mergem, felului în care putem ajunge acolo. Fără o busolă sau fără stele, fără a înțelege corect unde ne situăm, s-ar putea să avem probleme să-l localizăm, dar el se află mereu în același loc.

La fel de reale ca „nordul autentic" din lumea fizică, sunt legile eterne ale cauzei și efectului care funcționează în lumea eficienței și interdependenței umane. Înțelepciunea de veacuri evidențiază aceste principii ca teme recurente, aflate la temelia oricărui individ sau societăți cu adevărat importante. Ținând cont de toate astea, am vrea să căutăm „nordul autentic" în dimensiunea umană și să studiem modul în care putem crea o busolă interioară conform căreia să ne direcționăm viețile cum se cuvine. Folosind „nordul autentic" ca pe o metaforă desemnând principiile sau realitățile exterioare, nu introducem neapărat o deosebire între diferențe tehnice precum „nordul magnetic" sau „nordul de rețea".

CEEA CE *NU* SUNT PRINCIPIILE

Atunci când aducem în discuție principiile, e important să știm despre ce e vorba.

Nu e vorba despre valori. Mulți dintre noi cred că, numai pentru că prețuim un anume lucru, obținerea lui ne va spori calitatea vieții. Gândim adesea: „Mă voi simți fericit și împlinit când voi avea mai mulți bani... când talentul îmi va fi recunoscut... când voi căpăta o casă luxoasă sau o mașină nouă... când voi absolvi facultatea."

A ne concentra însă pe aceste valori este una dintre cele mai mari amăgiri pe care o vom găsi în *time managementul* tradițional. E o satis-

facție lipsită de context. Ne poartă către viziunea succesului, stabilirea unor ținte, atingerea unor vârfuri, totul fără a înțelege cu adevărat realitățile nordului autentic pe care trebuie să fie fundamentate aceste eforturi. În esență, se spune: „Ceea ce contează cu adevărat sunt prioritățile. Hotărăști ce are valoare pentru tine și urmărești acel scop în modul cel mai eficient." Acest mod de a privi lucrurile te poate face arogant – ți se pare că în tine însuți stă legea și îi privești pe ceilalți ca pe niște „instrumente" sau resurse care te pot ajuta să obții ceea ce vrei.

Valoarea în sine **nu** va contribui în vreun fel la calitatea vieții... decât dacă **principiile** sunt cele pe care punem preț. Un element esențial al celei de-a patra generații este umilința de a recunoaște că există pe lume „lucruri care contează cu adevărat" independente de prețuirea noastră. Calitatea vieții depinde de măsura în care ne însușim aceste „lucruri care contează cu adevărat", și căpătăm puterea de a le așeza în prim planul vieții noastre. Mai trebuie de asemeni să avem umilința de a recunoaște că o viață de calitate nu înseamnă „eu", înseamnă „noi" – că trăim într-o realitate interdependentă bogată într-un potențial care poate fi fructificat doar atunci când intrăm în interacțiune cu ceilalți, într-o sinergie autentică.

Toate dorințele și chiar toată munca din lume, dacă nu sunt fundamentate pe principii valide, nu vor da roadele unei vieți de calitate. Nu e de-ajuns să visezi. Nu e de-ajuns să încerci. Nu e de-ajuns să-ți stabilești scopuri și să atingi vârfuri. Nu e de-ajuns să prețuiești ceva. Efortul trebuie să fie bazat pe realitățile practice care produc rezultatul. Numai atunci ne putem permite să visăm, să ne stabilim ținte și să muncim cu încredere pentru a le atinge.

Nu e vorba despre metode. Confruntați cu dificultățile, avem tendința să căutăm securitate în metode – moduri specifice, stabilite, de a face lucrurile. Ne concentrăm pe metode și nu pe rezultate. „Spune-mi doar ce să fac. Indică-mi pașii de urmat." Putem obține rezultate pozitive cu anumite metode în anumite situații, dar dacă încercăm să aplicăm același sistem în alte situații, ne dăm seama că nu mai funcționează. Când întâlnim cazuri pentru care nu avem prescrise metode, ne simțim pierduți și incapabili.

Marele istoric Arnold Toynbee spunea că totul în istorie poate fi scris după o formulă simplă – provocare, răspuns. Provocarea e creată de către mediu, după care individul, instituţiile, societatea apare cu un răspuns. Apoi urmează o altă provocare, un alt răspuns. Formula se repetă la nesfârşit.

Problema e că aceste răspunsuri sau reacţii se codifică. Se împământenesc. Devin parte integrantă din modul în care gândim şi acţionăm. Pot fi proceduri şi sisteme eficiente. Dar atunci când suntem confruntaţi cu o nouă provocare, vechile sisteme nu se mai pot aplica. Devin anacronice. E ca şi cum ne-am trezi în sălbăticie, încercând să ne orientăm după o hartă rutieră.

Societatea noastră, segmentată şi mecanicistă cum e, ne menţine într-un caleidescop veşnic schimbător, aşa că ne agăţăm de metode, structuri şi sisteme dintr-o anume nevoie de previzibil în viaţă. Dar, încetul cu încetul, provocarea le înlătură. Asta înseamnă dispariţia oamenilor şi a instituţiilor – chiar a familiilor în care părinţii nu se pot obişnui cu faptul că fiii lor se confruntă cu provocări de altă natură decât aveau ei de înfruntat la aceeaşi vârstă.

Puterea principiilor stă în faptul că ele sunt adevăruri universale, eterne. Dacă înţelegem şi ne trăim viaţa fundamentată pe principii, ne putem adapta cu uşurinţă; le putem aplica oriunde. Învăţându-ne copiii cu principiile, nu cu sistemele, sau arătându-le principiile din spatele sistemelor, îi vom pregăti mai bine să înfrunte provocările necunoscute din viitor. Să înţeleagă că o metodă poate rezolva o provocare de moment, în vreme ce un principiu înseamnă soluţionarea mai eficientă a unei provocări de moment, dar şi capacitatea de a rezolva mii de provocări din viitor.

Nu e vorba despre o „religie". Deoarece principiile se referă la semnificaţie şi adevăr, unii oameni tind să asocieze ceea ce spunem despre principii cu experienţa lor pozitivă sau negativă în domeniul religiei sau teologiei. Fiindcă predăm în diverse părţi ale lumii, am avut de-a face cu oameni care ne-au apreciat pentru „înnoirea adusă eticii creştine" sau pentru că le-am „reamintit de învăţăturile lui Buddha", ori le-am transmis mesaje atât de „apropiate de filosofia indiană". Pe de altă parte, unii au anumite reţineri auzind ceea ce predăm noi, pentru că

simt că totul „miroase a religie", iar pentru ei asta are conotații negative. La celălalt capăt al spectrului, există și indivizi care se întreabă dacă ceea ce predăm noi despre punerea în prim plan a principiilor nu cumva îl exclude pe Dumnezeu.

Ceea ce promovăm noi nu este o religie. Nu vorbim despre concepte precum mântuirea, viața de după moarte, nici măcar despre sursa principiilor. Credem că acestea sunt aspecte importante cu care se confruntă fiecare individ. Dar ele nu constituie scopul acestei cărți. Nu ne punem întrebarea de ce „nordul autentic" există, de unde vine sau cum de a apărut. Ne ocupăm doar de faptul că el există și guvernează calitatea vieții noastre. Și, chiar dacă descoperim într-adevăr dovezi ale acestor principii în scrierile sacre ale tuturor religiilor importante, găsim aspecte ale lor în mintea și cuvintele filozofilor, savanților, regilor, țăranilor și sfinților din toată lumea și din toate timpurile.

Aceste principii au fost numite în diverse feluri, traduse fiind prin prisma diferitelor sisteme de valori. Așa cum spunea Emerson, definind principiul generozității, „reprezintă toate lucrurile țâșnite din același spirit, care se numește, de la caz la caz, dragoste, dreptate sau cumpătare, la fel cum oceanul primește denumiri diferite, în funcție de malurile pe care le scaldă." Principiile fundamentale există și sunt recunoscute – deși uneori sub denumiri diferite – în toate civilizațiile mari care au trăit de-a lungul timpului.

Deci nu e vorba nici de valori, nici de metode, nici de o religie anume. E vorba despre realitatea nordului autentic pe care se bazează o viață de calitate. Aceste principii se leagă de lucruri care, pe termen lung, vor aduce fericire și roadele unei vieți de calitate. Sunt incluse aici principii cum ar fi serviabilitatea și reciprocitatea, care au de-a face cu procesele dezvoltării și prefacerii. Sunt incluse legile care guvernează satisfacerea deplină a nevoilor și capacităților umane fundamentale.

În capitolul următor vom prezenta mai multe principii esențiale unei vieți de calitate. Dar obiectivul nostru general nu e de a epuiza problema. Vrem mai degrabă să reafirmăm necesitatea unei abordări a vieții care să fie bazată pe căutarea permanentă și stăruința de a trăi conform acestor adevăruri eterne și puternice.

CE *SUNT* DE FAPT PRINCIPIILE: LEGEA FERMEI

Unul din cele mai bune moduri de a înţelege cum operează aceste realităţi extrinseci este o analiză a Legii Fermei. În agricultură, ne putem da seama cu uşurinţă că legile şi principiile guvernează munca şi determină recolta. Dar în culturile sociale, organizate, ne gândim că, într-un fel, putem ignora procesele naturale şi înşela sistemul, câştigând totuşi încă o zi. Şi sunt o mulţime de dovezi care par să întărească această credinţă.

De pildă, ţi s-a întâmplat vreodată să „îngraşi porcul în ajun" – să leneveşti în timpul semestrului şi apoi să petreci toată noaptea dinaintea testului încercând să îţi îndopi mintea cu materia întregului semestru?

Stephen: Mi-e ruşine s-o recunosc, dar am făcut asta în tot timpul liceului, crezând că sunt isteţ. Am învăţat să intuiesc funcţionarea sistemului, să-mi dau seama ce vroia profesorul. „Cum evaluează? În principal pe baza notiţelor de la predare? Perfect! Nu mai trebuie să-mi bat capul cu lectura manualului. Dar la materia astalaltă? Trebuie să citim manualul? Foarte bine, unde e sumarul ca să-mi încropesc un rezumat rapid?" Doream să iau testul, dar nu vroiam ca asta să-mi afecteze stilul de viaţă.

Apoi am intrat în ritmul de lucru universitar, cu totul alt nivel. Mi-am petrecut primele trei luni încercând să recuperez tot ce-am „înghesuit" în cei patru ani de liceu, ajungând în cele din urmă în spital, cu o colită ulceroasă. Încercasem să forţez cursul firesc al lucrurilor şi am aflat că, pe termen lung, asta nu-ţi poate reuşi. Am petrecut ani de zile apoi încercând să compensez naivitatea de a mă insinua într-un sistem de valori care nu avea nici o legătură cu principiile.

Îţi poţi imagina ce ar însemna să „îngraşi porcul în ajun" atunci când te ocupi de o fermă? Să uiţi primăvara de semănat, să dormi toată vara, iar toamna brusc să-ţi aduci aminte şi să te apuci de arat, de semănat, de irigat, se săpat, aşteptând ca recolta îmbelşugată să răsară peste noapte?

„Îngrășarea porcului în ajun" nu funcționează într-un sistem natural, așa cum e o fermă. Aceasta e diferența fundamentală dintre un sistem social și unul natural. Un sistem social se bazează pe valori; un sistem natural se bazează pe principii. Pe termen scurt, „îngrășarea porcului în ajun" poate crea iluzia că funcționează, într-un sistem social. Poți lucra cu soluții provizorii și tehnici încropite rapid, obținând succese aparente.

Dar pe termen lung, Legea Fermei guvernează în toate domeniile vieții. Câți dintre noi nu-și doresc astăzi să nu fi trecut prin școală cu trucuri din cele despre care am vorbit? Am obținut diploma, dar avem atâtea goluri în educație. Am aflat în cele din urmă că există o diferență între a reuși în sistemul social al școlii și a evolua spiritual cu succes – a căpăta abilitatea de a gândi analitic, creativ, profund abstractizat, abilitatea de a comunica oral și în scris, de a depăși obstacolele, de a ne ridica deasupra practicilor învechite și de a rezolva problemele într-o viziune mai nouă și mai bună.

Cum rămâne însă cu caracterul? Poți „înghesui" totul, devenind brusc o persoană integră, curajoasă și generoasă? Sau care se bucură de o sănătate perfectă? Poți depăși deodată ani întregi în care te-ai hrănit cu cartofi prăjiți, prăjituri cu ciocolată, și n-ai făcut nici un fel de sport?

Ce să mai vorbim de o căsătorie! Durabilitatea ei depinde de legea care o guvernează, Legea Școlii sau Legea Fermei. Mulți oameni care se căsătoresc nu vor să-și schimbe deloc stilul de viață. Sunt de fapt burlaci însurați. Nu-și găsesc răgazul de a cultiva semințele unei vieți împărtășite, lipsite de egoism, marcate de tandrețe, grijă și respect; și totuși sunt surprinși atunci când culeg doar buruieni. Soluțiile provizorii ale sistemului social și tehnicile încropite la repezeală nu mai au nici un efect în astfel de cazuri. Aceste paliative nu pot lua locul anotimpurilor în care trebuia arat, semănat, plivit cu grijă.

Cât despre relațiile cu copiii, putem adopta soluțiile cele mai simple – suntem mai mari, mai deștepți, avem autoritate. Putem amenința, ne putem impune voința. Putem încerca să plasăm responsabilitatea educării lor școlii, bisericii și altor instituții specializate. Dar, în timp, această atitudine va duce oare la formarea unor adulți responsabili, sensibili și înțelepți, capabili să ia decizii eficiente și să aibă parte de o viață

fericită? Ne vom bucura oare de relaţii profunde, care să ne ofere satisfacţii, cu aceia care ne puteau fi cei mai apropiaţi prieteni?

Pe termen scurt, e posibil să ne descurcăm cu succes adoptând soluţii provizorii. Îi putem impresiona şi fermeca pe cei din jur. Putem deprinde tehnici de manipulare – ce sfoară trebuie trasă, ce buton trebuie apăsat pentru a obţine reacţia dorită. Dar pe termen lung, ne vom da seama că Legea Fermei guvernează toate domeniile vieţii. Şi că nu există nici o cale de a păcăli recolta. După cum scria Dr. Sidney Bremer în cartea sa **Spirit of Apollo:** „Natura este perfect echilibrată. Nu-i putem distruge echilibrul, fiindcă ştim că legea cauzei şi a efectului este legea infailibilă şi inexorabilă a naturii; însă putem într-adevăr să eşuăm în căutarea propriului nostru echilibru ca naţiuni şi indivizi, de vreme ce încă n-am învăţat că aceeaşi lege ca în natură acţionează, la fel de inexorabil, în viaţa omului şi în societate: culegem doar ceea ce am semănat.

ILUZIE VERSUS REALITATE

Problema intervine atunci când am semănat un lucru şi aşteptăm să culegem ceva cu totul diferit.

Multe din paradigmele noastre fundamentale, din procesele şi obiceiurile care decurg din ele, nu vor produce niciodată rezultatele pe care ne-am deprins să le aşteptăm. Aceste paradigme – create de oameni care căutau „scurtături" şi soluţii miracol – se bazează pe iluzia rezolvării rapide. Iar aceasta ne afectează nu numai conştiinţa propriilor nevoi fundamentale, ci şi felul în care încercăm să le satisfacem.

Nevoile de natură fizică

Sănătatea deplină se bazează pe principiile naturale. Se consolidează în timp, în urma exerciţiilor regulate, a hrănirii şi odihnei adecvate, a unei gândiri sănătoase şi a evitării substanţelor nocive. Dar în loc să plătim acest preţ, ne lăsăm prinşi de iluzia aparenţelor – impresia că

hainele și machiajul potrivit, programele rapide de scădere în greutate (cele mai multe dovedindu-se a agrava mai degrabă problema decât a o rezolva) ne vor satisface nevoile de natură fizică. E o promisiune deșartă, care poate fi mulțumitoare doar pe termen scurt. Nu durează și n-are nici o substanță.

Bunăstarea materială se bazează pe principii precum cumpătarea, sârguința, economisirea pentru nevoile viitoare, câștigul de pe urma unor dobânzi. Dar trăim cu iluzia că a poseda niște „lucruri" înseamnă a ne satisface nevoia – indiferent de faptul că acestea au fost achiziționate pe credit și ne trebuiesc luni sau chiar ani de zile să plătim dublul valorii lor, doar pentru iluzia unei satisfacții de o clipă. Sau trăim legănați de visul unui câștig la loterie sau la vreun concurs oarecare, de fantezia că cineva sau ceva „de dincolo" ne va rezolva ca prin minune toate problemele, scutindu-ne de necesitatea de a ne spori competența în afaceri.

Nevoile de ordin social

Realitatea e că o relație de calitate se construiește pe principii – mai ales pe principiul încrederii. Iar încrederea se dezvoltă din loialitate, din capacitatea de a-ți lua și a-ți respecta angajamentele, de a împărți cu celălalt ceea ce ai, de a fi atent și responsabil, de a avea sentimentul apartenenței, de a iubi necondiționat.

Dar atunci când suntem singuri și suferim din cauza unei nevoi neîmplinite, nu vrem să ni se spună să purcedem întru câștigarea ei, să fim loiali – demni de încrederea și afecțiunea cuiva. E mult mai ușor să credem în iluzia satisfacției sexuale, în ideea că înfățișarea și personalitatea noastră ne vor face iubiți; sau să sunăm la numărul de telefon al unei emisiuni de noapte, de unde cineva să ne vorbească afectuos. E mult mai simplu să obții o dragoste plătită decât să muncești pentru a deveni o persoană demnă de iubit. Iar cultura noastră – cărțile, muzica, publicitatea, filmele, programele TV – ne hrănește din abundență această iluzie.

Nevoile de ordin mental

Trăim adesea cu iluzia „porcului îngrăşat în ajun", în loc să conştientizăm necesitatea unei dezvoltări şi maturizări pe termen lung. Ne trezim într-un astfel de carusel: „obţii o diplomă... deci poţi să-ţi iei o slujbă... să câştigi bani... să-ţi cumperi lucruri... deci să devii un om de succes". Dar ce aduce acest tip de „succes"? Aceeaşi personalitate şi competenţă care ar rezulta dintr-o investiţie profundă, permanentă în cunoaştere şi maturizare?

Nevoile de ordin spiritual

Societatea ne oferă iluzia că adevăratul sens stă în noi înşine – în respectul de sine, în dezvoltarea şi îmbogăţirea de sine – că important e „ce vreau eu", „treaba pe care o am eu", „felul în care rezolv eu lucrurile". Dar înţelepciunea de veacuri ne învaţă că cea mai mare împlinire şi îmbogăţire a sinelui vine din puterea de a face ceva pentru cei din jur. Calitatea vieţii stă de fapt în această deschidere către ceilalţi. Sensul stă în acest aport, în a trăi pentru ceva situat mai presus de sine. Iar rezultatele născute din iluzie şi respectiv din realitate sunt la fel de diferite precum Marea Moartă – o apă ce se sfârşeşte în sine însăşi, unde nu există nici o ieşire şi nici o urmă de viaţă – vizavi de Marea Roşie, unde curg izvoare în care freamătă viaţa.

În domeniul *time managementului,* multe dintre tehnici şi metode poartă aparenţa soluţiilor practice, eficiente, decisive, care se cer imperios aplicate. Însă promisiunea pe care o fac se dovedeşte curând o iluzie. Nevoile cronice, esenţiale, nu sunt rezolvate. Soluţiile sunt rupte de principiile care aduc, pe termen lung, rezultate vizavi de calitatea vieţii. Ne întoarcem la satisfacţiile care se topesc imediat, iar rezultatele pe care le obţinem în viaţă confirmă cele spuse mai sus.

O viaţă de calitate nu poate creşte dintr-o iluzie. Soluţiile de moment, tratamentele paliative, care vin în contradicţie cu principiile fundamentale, nu vor aduce nicicând rezultate adevărate.

Deci cum putem descoperi şi profita de realităţile nordului autentic de care depinde calitatea vieţii?

POTENȚIALUL CELOR PATRU ÎNZESTRĂRI UMANE

Ca ființe umane, avem înzestrări unice care ne disting de lumea animalelor. Aceste însușiri stau în distanța dintre stimuli și reacții, dintre lucrurile care ni se întâmplă și felul în care reacționăm la ele.

Stephen: Cu ani în urmă, în vreme ce umblam printre rafturile de cărți ale unei biblioteci universitare, am deschis la întâmplare un volum unde am dat peste una din ideile de cea mai mare forță și semnificație pe care le-am întâlnit vreodată. În esență cam despre asta era vorba:

„Între stimuli și reacții, există un spațiu.

În acest spațiu se află puterea de a ne alege reacția.

În reacția noastră stă de fapt maturitatea și libertatea."

Această idee m-a frapat cu o forță incredibilă. În zilele care au urmat, am tot meditat la ceea ce citisem. A avut un efect formidabil asupra modului meu de viață. Am început să descopăr în acest spațiu propria abilitate de a-mi alege, în modul cel mai conștient, reacțiile.

Însușirile care populează acest spațiu – cunoașterea de sine, conștiința, imaginația creativă și voința independentă – stau la baza decisivei noastre libertăți umane: puterea de a alege, de a reacționa, de a schimba. Ele creează busola după al cărei nord autentic ne putem direcționa viața.

• **Cunoaşterea de sine** este puterea de a ne detaşa de noi înşine şi a ne examina felul în care gândim, motivaţiile, trecutul, acţiunile, deprinderile şi tendinţele. Asta ne îngăduie să ne scoatem „ochelarii" şi să ne uităm deopotrivă **la** ei şi **prin** ei. Ne permite să devenim conştienţi de istoricul social şi psihic al felului în care suntem programaţi şi să sporim distanţa dintre stimuli şi reacţii.

• **Conştiinţa** ne conectează la înţelepciunea veacurilor şi a sufletului. Este sistemul nostru intern de ghidare, care ne îngăduie să ne dăm seama când acţionăm sau chiar să ne contemplăm acţionând într-un mod contrar principiilor. Ne oferă de asemeni sentimentul însuşirilor şi menirii noastre unice.

• **Voinţa independentă** este capacitatea noastră de a acţiona. Ne dă puterea de a ne transcede paradigmele, de a înota contra curentului, de a ne rescrie datul istoric, de a acţiona pe baza principiilor şi nu a emoţiilor sau circumstanţei. Deşi influenţele mediului exterior şi cele genetice pot fi foarte puternice, ele nu ne ţin sub control. Nu le suntem victime. Nu suntem produsul trecutului nostru, ci al alegerilor noastre. Suntem „respons-abili" – avem, adică, abilitatea de a răspunde, de a reacţiona, de a alege dincolo de dispoziţiile sau tendinţele de moment. Avem voinţa de a acţiona cu conştiinţă, moralitate şi vizionarism.

• **Imaginaţia creativă** este puterea de a prevedea o situaţie viitoare, de a concepe un plan şi a rezolva problemele sinergetic. Este însuşirea care ne permite să ne vedem pe noi şi pe ceilalţi altfel, mai buni decât suntem în prezent. Ne îngăduie să facem un angajament personal, să stabilim un ţel, să planificăm o întrevedere. Ne permite de asemenea să ne privim pe noi înşine îndeplinindu-ne angajamentul chiar şi în împrejurările cele mai dificile, şi să aplicăm principiile într-un mod eficient, atunci când avem de-a face cu situaţii noi.

„Curentele" care se ocupă de perfecţionarea sinelui recunosc deseori aceste însuşiri, dar tind să le fragmenteze şi să le abordeze separat.

• **Cunoaşterea de sine** reprezintă momentul vindecării, atât în psihanaliză cât şi în multe din celelalte psihoterapii.

• **Conştiinţa** este fundamentul religiei – universul gândirii etice şi morale, sensul binelui şi al răului.

• **Voința independentă** este puterea de a vrea, mentalitatea „omului de pe stradă" – construiește-ți un drum în viață, oricât de mult te-ar costa să obții ceea ce vrei. „Cine nu stăruiește, nu izbutește."

• **Imaginația creativă** este domeniul unor mișcări care se ocupă de vizionarism și puterea minții, precum Gândirea Pozitivă, Psihocibernetica, Magia Credinței, Programarea Neurolingvistică.

Chiar dacă aceste curente se folosesc fiecare de una sau mai multe dintre însușirile umane, ele nu reușesc să le recunoască pe toate ca un întreg acționând interdependent, sinergetic. Totuși, fiecare dintre aceste însușiri – ca și sinergia dintre ele – sunt necesare unei vieți de calitate. Nu e suficient să ajungi la cunoașterea de sine – să recunoaștem că am trăit într-un mod care nu se potrivește cu conștiința interioară, cea din adâncul nostru – dacă nu avem imaginația creatoare de a vedea o cale mai bună și voința independentă de a face o schimbare. Nu e suficient să ai voința de a-ți crea cu orice preț un drum în viață, dacă îți lipsește conștiința de a descoperi nordul autentic și de a trece dincolo de sofisticatele rațiuni și motivații care ne mențin pe căile fără ieșire. Imaginația fără voință poate crea un visător idealist; imaginația fără moralitate poate duce la nașterea unui nou Hitler.

Desăvârșirea fiecăreia dintre cele patru însușiri, ca și sinergia dintre ele reprezintă miezul conducerii personale. Asta ne dă puterea de a afirma: „Îmi pot examina paradigmele și rezultatele pe care le produc. Îmi pot folosi conștiința pentru a găsi noi căi care să fie în concordanță cu principiile și cu puterea mea proprie de a fi de folos în viață. Îmi pot folosi voința pentru a face niște alegeri care să mă ajute să schimb ceva. Îmi pot folosi imaginația creativă pentru a crea ceva dincolo de realitatea prezentă, pentru a găsi noi alternative."

CUM SĂ-ȚI DESĂVÂRȘEȘTI ÎNSUȘIRILE

Avem cu toții aceste calități. Fiecare dintre noi avem momente de cunoaștere de sine. Am avut momente când am ascultat și am acționat conform unui imperativ interior. Am trăit clipe în care am făcut ceea ce

am simţit că e important, şi nu ceea ce impuneau circumstanţele. Am avut cu toţii momente vizionare, de creativitate inspirată.

Dar, chiar dacă o recunoaştem sau nu, am trăit fără îndoială clipe de inexplicabilă orbire, clipe în care am ignorat sau am rezistat imboldului de a asculta de acel sistem intern de ghidare, clipe în care am reacţionat fără judecată, fără viziune sau imaginaţie.

Se pune întrebarea: Cât de mult ne-am ocupat de desăvârşirea calităţilor noastre unice şi cât de puternică este sinergia din viaţa noastră?

Am vrea să-ţi propunem să stai o clipă şi să te gândeşti serios la întrebările care urmează. Răspunsurile îţi vor putea da o imagine despre gradul în care ţi-ai desăvârşit şi îţi foloseşti în viaţă aceste însuşiri.

După ce vei trece prin aceste întrebări, notează scorul pentru toate cele patru însuşiri. Măsoară-ţi punctajul de la fiecare secţiune după următoarea schemă:

0 – 7 Însuşire inactivă

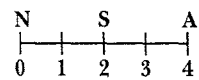
8 – 12 Însuşire activă

13 – 16 Însuşire puternic dezvoltată

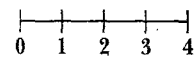
Marchează numărul de pe segment care-ţi reprezintă cel mai bine comportamentul normal sau atitudinea vizavi de afirmaţiile din stânga. (0 – niciodată, 2 – uneori, 4 – totdeauna)

Cunoaşterea de sine

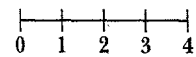
1. Sunt capabil să mă detaşez de gândurile şi sentimentele mele, să le examinez şi să procedez la unele schimbări?



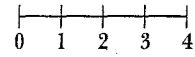
2. Sunt conştient de paradigmele mele fundamentale şi de impactul pe care le au asupra comportamentului meu, asupra rezultatelor pe care le obţin în viaţă?



3. Sunt conştient de o anume diferenţă între structura mea biologică, genealogică, psihologică, sociologică – şi propria-mi gândire profundă?

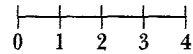


4. Atunci când reacţia celorlalţi vizavi de mine – sau de vreun lucru pe care l-am făcut – pune la îndoială felul în care mă văd pe mine însumi, sunt capabil să evaluez această reacţie care diferă de ceea ce ştiam despre mine, şi să învăţ ceva din ea?

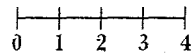


Conştiinţa

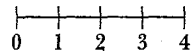
1. Simt uneori o voce interioară care mă împinge să fac un lucru sau mă împiedică să fac ceva ce aveam de gând?



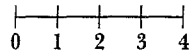
2. Am sentimentul diferenţei dintre „conştiinţa socială" – ceea ce societatea m-a învăţat să preţuiesc – şi propriul meu ghid interior?



3. Simt înlăuntrul meu adevărul unor principii ale nordului autentic, precum integritatea şi loialitatea?

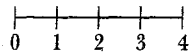


4. Văd în experienţa umană – mai largă decât societatea în care trăiesc – un tipar care validează adevărul principiilor?

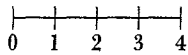


Voinţa independentă

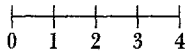
1. Sunt capabil să-mi respect promisiunile făcute atât faţă de mine însumi, cât şi faţă de cei din jur?



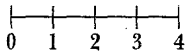
2. Am capacitatea de a acţiona conform propriilor mele imperative interioare, chiar atunci când asta înseamnă să înot împotriva curentului?



3. Mi-am dezvoltat abilitatea de a-mi stabili şi a duce la îndeplinire nişte scopuri semnificative în viaţă?

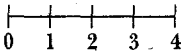


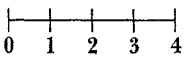
4. Îmi pot subordona dispoziţiile responsabilităţilor?

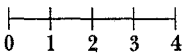


Imaginaţia creativă

1. Mă gândesc la viitor?

2. Îmi vizualizez viaţa dincolo de realitatea prezentului? 

3. Mă folosesc de această capacitate de vizualizare pentru a-mi confirma şi realiza scopurile? 

4. Caut căi noi, creative de a rezolva problemele într-o diversitate de situaţii; iau în consideraţie opiniile diferite ale celorlalţi? 

Desăvârşirea acestor însuşiri este un proces de permanentă nutrire şi exersare a lor. Deşi există multe căi de educare a acestor însuşiri, ne-am gândit ca în acest capitol să sugerăm câte un mod eficient de a le dezvolta pe fiecare în parte şi a cultiva sinergia dintre ele.

Educarea cunoaşterii de sine prin păstrarea unui jurnal personal

A ţine un jurnal intim este o activitate încadrabilă în Sectorul II, care sporeşte în mod semnificativ cunoaşterea de sine şi întăreşte celelalte însuşiri, ca şi sinergia dintre ele.

Despre ce anume ai scrie într-un jurnal? Dacă nu-ţi place vreunul din rezultatele pe care le obţii în viaţă, scrie despre asta. Aşterne totul pe hârtie. Notează modul în care legea recoltei operează în viaţa ta. Analizează felul în care consecinţele decurg din cauzele primordiale şi modul în care efectele pot fi descoperite în paradigme, procese sau deprinderi.

Dacă nu eşti sigur de motivul pentru care încă faci lucruri care ştii că sunt dăunătoare sau pe care nu le poţi înţelege, analizează-le şi notează-le în scris. Dacă părinţii tăi au făcut ceva care te-a deranjat teribil şi ţi-ai spus că, atunci când vei fi părinte, n-o să repeţi niciodată greşeala lor, pentru a te trezi mai târziu încălcându-ţi promisiunea – scrie despre

asta. Sunt lucruri care îți dezvoltă conștiința propriului destin, așa cum ți l-ai făurit, și te ajută să iei decizii înțelepte.

Dacă ai o revelație sau înveți un principiu ori observi o situație în care principiul produce anumite rezultate, scrie despre toate astea. Dacă simți vreun impuls interior pe care fie îl urmezi, fie îl ignori, notează ce s-a întâmplat în urma alegerii tale. Procesul te va ajuta să acorzi mult mai multă atenție acelui sistem de ghidare internă despre care am vorbit. E menit să-ți întărească și să-ți educe conștiința.

Dacă îți iei un angajament față de tine însuți sau față de altcineva, scrie despre modul în care îți folosești voința independentă pentru a-l duce la capăt. Dacă îți propui să te antrenezi de patru ori pe săptămână, fă o evaluare a factorilor care ți-au dat posibilitatea s-o faci – sau analizează motivele pentru care n-ai făcut-o. Angajamentul tău a fost oare făcut fără tragere de inimă, în pripă, sau a fost nerealist – o provocare prea mare pentru actualul tău nivel de voință? Promisiunea făcută către tine însuți a avut parte de aceeași prioritate ca promisiunea față de ceilalți? O conștiință sporită a voinței tale independente te va ajuta să-ți dezvolți această însușire.

Gândește-te la unele posibilități din viitor și notează-le. A visa înseamnă a-ți da drumul imaginației creatoare. Testează-ți apoi visele. Sunt bazate pe principii? Ești gata să plătești orice preț pentru a le îndeplini?

În vreme ce-ți dezvolți imaginația, o poți urmări cum creează în minte ceea ce speri că vei crea în viață. Este proiectul unei case înainte de a fi ridicată, viziunea unui regizor înainte de punerea în scenă propriu-zisă. Sunt create astfel scopuri pe termen lung, mediu sau scurt, care te vor ajuta să-ți transformi viziunea în realitate.

S-ar putea să descoperi că trăiești cu niște vise neîmplinite. S-ar putea să fii deja resemnat, spunându-ți că n-a fost să fie, că poate „dacă lucrurile ar fi stat altfel" ți-ai fi putut împlini acele vise. Dar dacă stai să analizezi mai bine, s-ar putea să-ți dai seama că visele tale sunt de fapt niște iluzii – îți dorești, aștepți și vrei ceva care nu-ți va aduce de fapt niciodată o viață de calitate.

Detașează-te puțin de visele tale. Examinează-le. Scrie despre ele. Întoarce-le pe toate fețele, până când vei fi convins că sunt bazate pe

niște principii care pot rodi. Apoi folosește-ți imaginația creatoare pentru a explora noi posibilități, noi căi de a acționa, cu puterea principiilor drept fundament, pentru a trece de la vis la faptă.

Păstrarea unui jurnal intim îți oferă posibilitatea să analizezi și să perfecționezi, zi de zi, felul în care îți dezvolți și îți folosești capacitățile. Pentru că scrisul fixează mai bine lucrurile în minte, asta te va ajuta să-ți amintești și să aplici ceea ce încerci să faci. În plus, îți va oferi un important instrument contextual. Când vei avea ocazia să-ți recitești experiențele din săptămânile, lunile sau anii care au trecut, vei căpăta o neprețuită perspectivă asupra tiparelor și temelor recurente din viața ta.

Educarea conștiinței prin învățare, ascultare și răspuns

Existența conștiinței este unul dintre cele mai largi acceptate concepte din literatura psihologică, sociologică, religioasă și filosofică din toate timpurile. De la „vocea interioară" din literatura populară până la „inconștientul colectiv" din psihologie, această însușire a fost recunoscută și abordată ca element esențial al ființei umane. Sigmund Freud spunea: conștiința este fundamental un produs al culturii și existenței noastre timpurii. Carl Jung a vorbit despre conștiința socială, dar și despre „inconștientul colectiv" care ține de spiritul universal al tuturor femeilor și bărbaților.

În munca noastră cu personalul diverselor firme, am avut de-a face în repetate rânduri cu acest „inconștient colectiv". Când oamenii purced la o analiză minuțioasă a vieții lor interioare, indiferent de cultura, educația, religia sau rasa căreia îi aparțin, par a căpăta un fundamental simț al Legilor vieții.

Cu toate astea, mulți dintre noi muncim și trăim în medii care nu contribuie deloc la dezvoltarea conștiinței. Pentru a sta și a ne asculta frecvent conștiința trebuie să fim „reflexivi" sau „meditativi" – o condiție pe care foarte rar ajungem s-o găsim. Suntem potopiți de activități, de zgomot, de condiționări sociale și culturale, de mesaje media, de paradigme vicioase care anulează disponibilitatea de a ne asculta acea voce

interioară de la care am putea afla principiile nordului autentic și gradul în care suntem compatibili cu ele.

Dar dacă ne-am opri și am cerceta cu sinceritate în adâncul nostru, ne-am putea folosi de izvorul de înțelepciune care zace acolo.

Stephen: Acum câțiva ani, am fost invitat la o universitate pentru a participa, pe durata unui weekend, la un colocviu care dezbătea multe probleme de interes actual. Făceam parte dintr-un grup mai mare de invitați, fiecare reprezentând diferite medii și puncte de vedere.

În cea de-a doua seară, am fost invitat să vorbesc, într-un cămin de fete, în fața unor studenți și studente, despre „noua moralitate". Căminul era plin, erau acolo cam o sută cincizeci de tineri, așezați pe unde apucau, invadând sala de mese, holul, scările. Am avut senzația copleșitoare că sunt încercuit, și m-am simțit brusc foarte singur. Mi-am exprimat acolo punctul de vedere, un mănunchi de principii universale, valabile indiferent de individ. Am simțit, tot timpul în care am vorbit, o puternică rezistență și neîncredere.

Când am ajuns la partea cu întrebări și răspunsuri, doi studenți au început să se exprime ritos în favoarea eticii situaționale a „noii moralități". Ideea era că nu există nici un fel de adevăruri sau standarde absolute, și că fiecare situație trebuie privită în termenii persoanei implicate, ținând cont și de ceilalți factori eventuali. Mai ales unul dintre studenți era foarte convingător, luând exemplul unei probleme cu care se confruntase și care n-avusese nimic de-a face cu principiul, cu binele sau răul, ci depinsese exclusiv de situație.

Deși am simțit că e un punct de vedere împărtășit de cei mai mulți, am continuat să-mi susțin cauza în favoarea unor principii precum Legea Fermei, integritatea, moderația, disciplina interioară, fidelitatea sau responsabilitatea. Știam că n-o să-mi fie ușor să-i conving și că cei mai mulți dintre studenți mă credeau cam „pe dinafară". Am încercat să aduc în discuție varianta în care rezolvarea problemei discutate în exemplul tânărului ar fi dus la consecințe dezastruoase, rezultate din încălcarea unui principiu. Dar persuasivul student din rândul întâi n-a marșat. L-am întrebat direct ce s-ar întâmpla dacă o persoană ar fi pe cale să înghită, inconștient, o doză de otravă. Situația n-ar fi cauzat

consecinţe dezastruoase? Mi-a răspuns că analogia era forţată, că nu acordam destulă valoare libertăţii pe care o are fiecare individ.

Am ştiut că, în felul acesta, n-o să ajungem nicăieri. Aşa că i-am privit pe toţi şi am spus: „Fiecare dintre noi ştie care e de fapt fondul acestei chestiuni. Fiecare avem o conştiinţă. O ştim. Iar dacă aţi sta câteva momente, aţi reflecta şi aţi asculta ce vă spune inima, aţi cunoaşte imediat răspunsul." Mulţi s-au strâmbat şi au luat în râs ideea.

Am răspuns ridiculizării cu o nouă provocare: i-am pus pe fiecare în parte să încerce în mod individual; iar dacă nu auzea răspunsul conştiinţei în decurs de un minut, grupul mă putea concedia pe loc, pentru a nu-i mai risipi nici un minut din timpul preţios. Asta i-a făcut ceva mai serioşi şi mulţi au părut să fie de acord cu experimentul. Le-am cerut să păstreze liniştea, să nu mai vorbească ci să se asculte în interior şi să se întrebe: „problema, aşa cum a fost expusă ea în seara aceasta, ţine sau nu de un principiu autentic?"

În primele câteva secunde, câţiva au privit în jur să vadă cine lua în serios toată treaba, dar, în decurs de vreo douăzeci de secunde, aproape fiecare persoană stătea tăcută, părând foarte concentrată în meditaţie şi ascultare. Mulţi aveau capetele plecate. După un minut întreg de tăcere, care a părut probabil o eternitate pentru unii, l-am privit pe tânărul din stânga mea, care fusese atât de convingător şi de ritos. I-am spus: „Cu toată sinceritatea, prietene, ce ai auzit?"

Mi-a răspuns încet, dar direct: „Ceea ce am auzit nu prea are de-a face cu ceea ce am spus."

M-am întors către alt tânăr care nu fusese de acord cu mine, şi l-am întrebat ce auzise.

Mi-a răspuns: „Nu ştiu – pur şi simplu nu ştiu. Nu mai sunt deloc sigur."

Se instalase o stare de spirit cu totul diferită în interiorul grupului. Deveniseră mai blânzi şi mai tăcuţi. Mai puţin defensivi şi raţionali, mai deschişi şi mai docili.

Acesta e tipul de umilinţă pe care o trăim atunci când ne dăm seama că principiile sunt cele care guvernează – că există o realitate universală independentă de noi, pe care o afirmă conştiinţa.

Deci cum ne putem dezvolta această însuşire?

Să comparăm dezvoltarea conştiinţei cu sporirea competenţei fizice, simbolizate prin cinci perechi de mâini. O pereche aparţine unei mare pianiste care poate cuceri publicul cu interpretarea ei. O altă pereche sunt mâinile unui iscusit chirurg care e în stare să facă operaţii delicate pe ochi sau pe creier, în urma cărora se pot salva viaţa, vederea, procesele gândirii. O altă pereche de mâini aparţine unui mare jucător de golf care câştigă turnee peste turnee, obţinând lovituri splendide în condiţii de stres tipice competiţiei. Alte mâini aparţin unui orb care poate citi cu o viteză incredibilă atingând cu vârful degetelor semnele în relief înşirate de-a lungul unei pagini. Cea de-a cincea pereche de mâini aparţine unui mare sculptor care poate scoate din blocuri solide de marmură sau granit minunate opere de artă.

O conştiinţă educată cum se cuvine seamănă foarte bine cu oricare dintre aceste perechi de mâini. Pentru instruirea ei s-a plătit un preţ important, s-au făcut sacrificii şi s-au depăşit obstacole. De fapt, e necesară chiar mai multă disciplină, sacrificiu şi înţelepciune pentru dezvoltarea şi educarea conştiinţei decât pentru a atinge performanţe în sculptură, golf, lectura în Braille sau concertistică. Însă recompensele sunt mult mai importante – o conştiinţă educată are influenţă asupra tuturor aspectelor din viaţa noastră.

Ne putem educa această conştiinţă prin câteva mijloace:

- citind şi meditând asupra înţelepciunii de veacuri, spre a deveni mai conştienţi de principiile nordului autentic care revin, peste timp, ca teme recurente
- detaşându-ne şi învăţând din propria noastră experienţă
- observând cu atenţie experienţa celor din jur
- găsind timp pentru a ne linişti şi a ne asculta vocea interioară
- răspunzând acelei voci

Nu e suficient doar să-ţi asculţi conştiinţa; trebuie să-i şi răspunzi. Atunci când nu acţionăm în armonie cu vocea noastră interioară, ridicăm încet-încet în jurul conştiinţei un zid care îi blochează sensibilitatea şi receptivitatea. Aşa cum observa C.S. Lewis, „când nu ne ascultăm conştiinţa, aceasta devine oarbă".

Atunci când ne conectăm la înţelepciunea veacurilor şi la înţelepciunea inimii, devenim nu atât o funcţie a oglinzii sociale, cât mai ales o persoană cu caracter şi conştiinţă. Siguranţa nu ne vine din modul în care cei din jur ne tratează sau din comparaţia noastră cu ceilalţi. Ne vine din integritatea noastră fundamentală.

Să ne hrănim voinţa independentă luându-ne şi respectând angajamente

Unul din modurile cele mai eficiente de a ne întări voinţa independentă este acela de a ne lua şi a ne respecta promisiunile. De fiecare dată, vom depozita ceva în Contul nostru Personal de Integritate. E o metaforă care descrie nivelul de încredere pe care îl avem în noi înşine, în capacitatea noastră de a ne ţine cuvântul.

E important să începem cu paşi mici. Ia-ţi un angajament şi respectă-l - chiar dacă asta înseamnă că va trebui să te scoli dimineaţa ceva mai devreme şi să te antrenezi. Sau că nu te vei uita diseară la televizor. Sau că vei acorda prioritate, timp de o săptămână, alimentaţiei corecte în dauna mâncărurilor tale preferate.

Asigură-te că nu vei încălca aceste angajamente şi asigură-te că nu vei face promisiuni exagerate, pe care să nu le poţi respecta. Nu risca o retragere din Contul Personal de Integritate. Construieşte încet, până ce simţul onoarei îţi va surclasa dispoziţiile de moment. Gândeşte-te cu grijă la realitatea care te înconjoară şi, pe baza acestui gând, înaintează cu precauţie şi spune-ţi: „Am să fac asta". Şi apoi, indiferent de circumstanţe, fă-o.

Încet-încet, încrederea în tine însuţi va spori. Iar dacă angajamentul pe care ţi l-ai propus este bazat pe principii, vei deveni şi tu ceva mai principial. Îţi vei îndeplini promisiunile făcute şi contul de integritate va spori.

Stephen: La un moment dat, discutam cu un tip a cărui viaţă era total distrusă. Trăia neglijent şi lipsit de perspective, potopit de egoism şi tergiversări, hărţuit de tot felul de urgenţe chinuitoare.

Am început prin a-l încuraja să-şi folosească însuşirile pe care orice om le poartă în sine, să înceapă cu paşi mici. I-am spus: „Eşti în stare

să te scoli dimineața la ora când ți-ai propus să te scoli? Ești în stare de așa ceva?"

„Cu ce ar schimba asta lucrurile?" mi-a răspuns el.

„Trupul tău e singurul instrument prin intermediul căruia poți acționa în viață. Dacă nu ai control asupra propriului trup, cum poți controla manifestările care vin prin trup și prin minte?"

Așa că a decis să se trezească devreme, dar apoi a văzut că devine sclavul altui gând: acela de a rămâne în pat cât mai mult timp.

Am încercat din nou. „Te-ai putea trezi la o anumită oră timp de o lună?"

„Nu știu dacă am să pot", mi-a răspuns.

„Atunci nu te angaja s-o faci. E-n joc integritatea ta. Așa după cum ți-ai dat seama, viața ta e complet fracturată. Nu mai ai nici un pic de liniște interioară. Așa că nu mai face încă o promisiune pe care să n-o poți respecta. Începe cu pași mai mici. Crezi că ai putea să faci ce ți-am propus doar timp de o săptămână?"

"Da, o săptămână cred că aș putea."

„Deci te vei trezi, timp de o săptămână, la o anume oră dinainte stabilită?"

„Da, mă voi trezi."

Ne-am întâlnit o săptămână mai târziu. „Ai reușit?"

„Am reușit."

„Felicitări! Deja viața ta începe s-o ia încet pe calea cea bună. Acum, care e următorul angajament pe care vrei să-l faci?"

Încetul cu încetul, omul a început să ia și să-și respecte angajamentele. Nimeni nu mai știa de planurile lui, în afară de un prieten apropiat și de mine, care îl încurajam. Dar am început să remarcăm schimbări decisive. Înainte vreme, viața lui emoțională avea suișuri și coborâșuri ametitoare. Deciziile lui erau luate doar în funcție de circumstanțe și dispoziție. Se angaja în câte ceva și se simțea formidabil, pentru ca apoi, când împrejurările îl descurajau, să abandoneze și să-și încalce promisiunile. Și asta făcea ca, în interiorul său, ceva să se fărâme puțin câte puțin: integritatea lui.

Dar de când s-a decis să respecte micile promisiuni făcute sieși, viața lui emoțională a început să se așeze. Și-a dat seama că acest proces i-a

sporit abilitatea de a respecta chiar şi promisiunile făcute celorlalţi. A descoperit că lipsa integrităţii sale fusese un mare obstacol în relaţia lui cu cei din jur. Pe lângă victoriile personale, au început să vină şi victoriile publice.

Aşa cum spunea un înţelept: „Cele mai mari bătălii ale noastre se duc în încăperile tăcute ale sufletului propriu". Trebuie să ne punem întrebarea: „Vreau să fiu un om de integritate maximă? Sunt dispus să cer iertare atunci când greşesc, să iubesc necondiţionat, să apreciez fericirea altcuiva la fel de mult ca pe a mea proprie?"

S-ar putea ca o parte din datul nostru istoric să răspundă: „Nu. Nu aşa am fost crescut. Şi nu e mediul potrivit pentru asta." Însă voinţa independentă va replica: „Stai puţin! Ai putea să te schimbi. Nu trebuie să fii doar o funcţie a oglinzii sociale, să urmezi neapărat calea tuturor celorlalţi. Ai acum posibilitatea să reacţionezi la tot ce s-a întâmplat vreodată în destinul tău. Nu contează dacă şi alţii o fac sau nu. Ai putea să-ţi priveşti propria situaţie, să-ţi analizezi reacţiile, să schimbi ce e de schimbat."

Celor care spun: „Fii serios! Habar n-ai cum e de fapt realitatea care ne înconjoară.", le răspundem: „Fii serios! Habar n-ai ce putere zace în tine!" Nu vrem să jignim pe nimeni; o spunem cu dragoste. Viaţa noastră este rezultatul alegerilor pe care le facem. A da vina pe cei din jur, pe mediu, pe ceilalţi factori exteriori, înseamnă a da acestor lucruri puterea de a ne controla.

Putem alege fie să ne controlăm singuri viaţa, fie să lăsăm pe alţii să ne-o controleze. Luându-ne şi respectându-ne angajamente faţă de noi şi faţă de ceilalţi, ne vom spori forţa încetul cu încetul, până când capacitatea noastră de a acţiona va fi mai puternică decât oricare dintre forţele ce-şi propun să acţioneze asupra noastră.

Dezvoltarea imaginaţiei creative prin intermediul reprezentării plăsmuite

Imaginează-ţi următorul scenariu:

Broboane de sudoare încep să ţi se prelingă pe faţă. Canicula ostilei ţări latino-americane, sfâşiate de război, aproape că-ţi taie respiraţia. Femeia panicată pe care tocmai ai salvat-o din închisoarea plină de gândaci a gherilei ţi s-a încleştat de braţ, aflată în pragul isteriei.

Misiunea ta e s-o duci în siguranță la tatăl ei, ambasadorul. N-ai nici arme, nici hrană, nici mijloace de transport sau de comunicare cu lumea exterioară. Înconjurat de trupele inamice, îți dai seama că biata ascunzătoare pe care o ai la dispoziție va fi în curând descoperită.

Ce ai de făcut?

Sincer vorbind, nu știm nici noi cum ne-am descurca într-o asemenea situație. Dar știm ce ar face MacGyver.

Vedetă a serialului de aventuri cu acest nume, MacGyver este maestrul ingeniozității. Nu există, se pare, situații în care acest om-minune să nu se poată descurca. El reprezintă misterul thriller-ului modern: omul lipsit de orice armă, omul dotat doar cu **creier**. Cu vastele sale cunoștințe și creativitatea specifică, încropește, în tufișurile unde se ascunde, o oglindă parabolică reflectorizantă din resturile jeep-ului aruncat în aer. Concentrând razele soarelui pe un depozit de armament inamic, pune la cale o explozie și o diversiune care să distragă atenția trupelor, cât timp el și femeia își fac drum către șopronul unei ferme părăsite. Din niște zdrențe și câteva substanțe chimice comune, găsite în șopron, izbutește să creeze niște dispozitive explozive care să le asigure eventuala protecție viitoare. Adună suficiente componente dintr-un aparat de radio distrus pentru a crea un instrument improvizat prin care cere ajutor elicopterului de salvare.

Fantezie? Sigur. Evident o născocire. Dar nu ți-ar plăcea să ai un director de vânzări asemeni lui MacGyver?

„Factorul MacGyver", cum ne place să-l numim, este personificarea puterii imaginației creatoare. Reprezintă cunoașterea și capacitatea de a aplica principiile într-o mare varietate de situații. Cu factorul McGyver, încă poți obține patru adunând doi cu doi – dar mai poți lua în considerare și variante precum unu plus trei, nouăzeci și doi minus optzeci și opt, două sute douăzeci și opt împărțit la cincizeci și șapte, un număr infinit de combinații fracționale, sau pătratul rădăcinii lui șaisprezece.

Factorul MacGyver ilustrează posibilitățile nemaipomenite ale principiilor. Dacă ar fi gândit în termenii deprinderilor curente și nu ai principiilor, MacGyver și fiica ambasadorului ar fi putrezit și astăzi în închisoarea aceea latino-americană plină de gândaci, regretând faptul că nu fuseseră în stare să pună mâna pe o grenadă.

Înţelegerea factorului MacGyver este unul din aspectele cele mai captivante şi mai ofertante din existenţa bazată pe principii. Principiile reprezintă simplitatea de pe latura îndepărtată a complexităţii. După cum spune Alfred North Whitehead:

„Într-un anume sens, cunoaşterea se restrânge pe măsură ce sporeşte înţelepciunea: pentru că detaliile sunt înglobate de principii. Detaliile importante ale cunoaşterii vor fi selectate ad-hoc în funcţie de îndeletnicirea din viaţă, însă deprinderea utilizării active a principiilor bineînţelese reprezintă achiziţia decisivă a înţelepciunii."

Deţinând o solidă cunoaştere a principiilor, putem vedea cu uşurinţă că Legea Fermei se aplică la fel de bine dezvoltării individuale ca şi culturii tomatelor sau că acelaşi principiu al sinergiei – care face posibil ca două scânduri împreunate să ţină o greutate mai mare decât suma poverilor pe care le poate ţine fiecare separat – dă posibilitatea ca doi oameni să vină cu o soluţie mai bună decât cea pe care unul din ei ar putea s-o găsească singur.

Ceea ce sugerăm aici pentru dezvoltarea imaginaţiei creative este reprezentarea ficţională – un exerciţiu de înalt nivel mental folosit de atleţii şi performerii de clasă internaţională. Dar în loc să-l foloseşti pentru a-ţi ameliora jocul de tenis sau performanţa concertistică, îţi sugerăm să încerci să-l utilizezi pentru a-ţi îmbunătăţi calitatea vieţii.

Rezervă-ţi un timp pentru a fi singur, departe de orice intruşi. Închide ochii şi închipuie-ţi că te afli într-o împrejurare care, în mod normal, îţi creează disconfort sau suferinţă. Ceva te irită. Şeful ţipă la tine. Fiica adolescentă îţi reproşează că nu-i cumperi niciodată hainele pe care şi le doreşte. Colegul de serviciu răspândeşte un zvon urât despre tine.

Foloseşte-ţi conştiinţa de sine pentru a te delimita de gândurile şi sentimentele comune unei asemenea situaţii. Cu ochiul minţii, în loc să te vezi reacţionând aşa cum ai face-o în mod normal, priveşte-te acţionând pe baza principiilor despre care eşti convins că-ţi vor crea o viaţă de calitate. Priveşte-te interacţionând cu ceilalţi într-un mod care combină curajul şi respectul. Foloseşte Factorul MacGyver pentru a-ţi da seama cum ai putea aplica principiile într-o varietate de situaţii. Preţul

acestui exercițiu crește atunci când îl folosești pentru a interioriza principiile și valorile într-o puternică decizie de a te schimba.

Cel mai bun mijloc de a-ți prezice viitorul este să-l creezi tu însuți. Poți folosi aceeași forță a imaginației creatoare pentru a vizualiza un scop înainte de a-l atinge, pentru a-ți planifica în bună măsură o existență de calitate, înainte de a o trăi efectiv.

UMILINȚA PRINCIPIILOR

Din faptul că principiile există – și că suntem eficienți doar în măsură în care le descoperim și trăim în concordanță cu ele – reiese un anume sentiment al umilinței. Nu noi ne controlăm viața, ci principiile. Nu mai încercăm să fim o lege prin noi înșine. Ne cultivăm aptitudini precum receptivitatea și obiceiul de a învăța tot timpul câte ceva. Ne străduim necontenit să înțelegem și să trăim în armonie cu Legile Vieții. Nu ne mai lăsăm prinși în capcana aroganței care ne orbește și ne anihilează conștiința. Siguranța noastră nu se bazează pe iluzia gândirii comparatiste – eu sunt mai frumos, mai bogat, mai realizat profesional, mai muncitor decât alții. Nu ne simțim mai puțin încrezători dacă nu suntem la fel de arătoși ori avem mai puțini bani sau prestigiu decât altcineva. Acestea sunt lucruri irelevante. Siguranța ne vine din propria noastră integritate și corecta orientare către nordul autentic.

Atunci când dăm greș, facem o eroare sau încălcăm grav un principiu, ne întrebăm: „Ce-aș putea învăța din toate astea?" Ne îndreptăm către principiu ca să învățăm ceva de pe urma lui. Și atunci când aflăm unde am greșit, putem preface slăbiciunea în forță. Ne analizăm atitudinea în lumina adevărului într-un mod care înseamnă încredere în adevăr și recunoașterea abilității noastre de a învăța și a schimba ce e de schimbat.

Umilința nu e prin ea însăși mama tuturor virtuților. Ne transformă într-un vas doar, un vehicul, un agent și nu o „sursă" de bază. Ea facilitează celelalte procese, maturizarea și capacitatea de învățare. Cu umilința provenind dintr-o viață bazată pe principii, vom fi capabili să

învăţăm din trecut, să sperăm în viitor şi să acţionăm cu încredere în prezent. Această încredere este o asigurare, bazată pe mărturia Legii Fermei – prezentă peste tot în lume, de-a lungul întregii istorii, în propriile noastre vieţi – că, dacă avem o existenţă bazată pe principii, vom avea parte de roadele unei vieţi de calitate.

PĂŞIREA ÎN CEA DE-A PATRA GENERAŢIE

Am învăţat lucrând cu oamenii că majoritatea dintre cei care meditează la propria experienţă şi la experienţa altora ştiu că avem cu toţii nevoi şi aptitudini care sunt fundamentale pentru împlinirea umană. Sunt într-o anume măsură conştienţi de principiile nordului autentic de care depinde calitatea vieţii. Au oarece cunoştinţă de însuşirile care fac posibilă direcţionarea vieţii lor către nordul autentic. Acest capitol nu face decât să amintească câteva din lucrurile pe care, undeva în sinea noastră, fiecare din noi le cunoaştem deja. **Faptul că le ştim – şi că nu le transpunem în viaţa de fiecare zi – reprezintă frustrarea prăpastiei dintre busolă şi ceas.** Esenţial este, cum spunea cineva, „să ne descoperim înţelepciunea pe care o avem deja".

Am aflat de asemeni, de-a lungul carierei noastre, că majoritatea oamenilor îşi doresc cu adevărat să păşească în cea de-a patra generaţie. Vor să aşeze individul mai presus de agende şi programări, să lucreze mai degrabă cu busola decât cu ceasul. Vor să ducă o viaţă care să aibă sens şi în care să-şi aducă o contribuţie oarecare. Vor să trăiască, să iubească, să înveţe şi să lase în urmă ceva, totul făcut cu echilibru şi bucurie.

Însă, adeseori, tocmai *time managementul* tradiţional stă în calea acestei dorinţe. Calendarele, programările şi agendele celei de-a treia generaţii ne ţin concentraţi pe lucrările urgente, în loc să ne lase să ne ocupăm de ceea ce e important. Ne fac să ne simţim vinovaţi atunci când nu reuşim să respectăm programul din agendă şi să bifăm toate punctele de pe listă. Ne sufocă flexibilitatea şi spontaneitatea. Creează

adesea decalaje între ceea ce simțim că e cu adevărat important și felul în care ne trăim efectiv viața de fiecare zi. Mulți dintre cei care folosesc aceste instrumente nu le utilizează de fapt în modul cum au fost proiectate, tocmai din aceste motive.

Sigur că ne dorim beneficiile grozave promovate de a treia generație – eficiență, stabilirea priorităților, productivitate, realizarea scopurilor – dar avem nevoie de mai mult. **A face lucrurile mai repede nu poate înlocui necesitatea de a face lucrurile care contează cu adevărat.** Avem nevoie de o generație care, oferindu-ne teoria și instrumentele necesare, să ne dea posibilitatea de a ne folosi însușirile, spre îndeplinirea nevoilor și capacităților noastre fundamentale într-un mod echilibrat și bazat pe principii.

În fond, puterea de a oferi calitate vieții nu se află în nici o agendă. Nu o găsim cu nici o tehnică, cu nici un instrument. Și ea nu se limitează la capacitatea noastră de a ne planifica o zi. Nici unul dintre noi nu e atoateștiutor. Nu știm ce posibilități, ce provocări, ce surprize, necazuri sau bucurii neașteptate vor aduce următoarele clipe de viață.

Puterea de a crea calitate vieții stă în noi înșine – în capacitatea noastră de a ne dezvolta și folosi busola interioară, așa încât să putem acționa cu integritate în momentul alegerii – indiferent dacă acel moment îl petrecem planificându-ne săptămâna care urmează, căutând să rezolvăm o criză, răspunzând propriei conștiințe, construind o relație, lucrând cu un client nervos, sau ieșind la o plimbare. Pentru a fi eficient, un instrument trebuie să se potrivească acestei realități și să încurajeze dezvoltarea și folosirea acelei busole interioare.

Partea a II-a

PRIORITAR E SĂ PĂSTREZI PRIORITATEA PRIORITĂȚILOR

În această parte vom introduce procesul de organizare de Sector II – un proces și un instrument de jumătate de oră săptămânal, care îți va da posibilitatea să creezi calitate vieții, pe baza nevoilor, principiilor și însușirilor. Pe măsură ce vom înainta în etapele procesului, vom adresa întrebări precum cele ce urmează:

- Să presupunem că îți planifici o zi. Cum știi ce este cu adevărat important să faci? Ce îți determină prioritățile – urgența, valoarea, sau o viziune bazată pe principii care creează o viață de calitate?
- Ce faci atunci când te simți sfâșiat între diversele roluri din viață, între muncă și familie, desăvârșire personală și aport social? Este „echilibrul" o chestiune de viteză pentru a ajunge destul de repede ca să atingi toate obiectivele?
- Presupunem că ai ziua planificată și vine cineva la tine cu o nevoie „urgentă". Cum știi dacă e cazul să-ți schimbi prioritățile? Poți să faci schimbări în program cu încredere și liniște interioară, convins că dai întâietate lucrurilor care contează cu adevărat?
- Să zicem că îți faci programul normal și apare brusc o oportunitate neașteptată. Cum știi ce e mai bine – să profiți de ea sau să te ții de programul tău?

Imediat ce vei trece prin acest proces, îi vei sesiza beneficiile. Vei fi capabil să purcezi la o schimbare, să te concentrezi mai degrabă pe „importanță" și nu pe „urgență" și să înveți cum să creezi un cadru flexibil pentru decizii eficiente, în locul programului bătut în cuie.

Dar vei experimenta procesul la un nivel mult mai important. Când vei parcurge, pas cu pas, etapele descrise în capitolele 5 – 10. În aceste capitole vom discuta despre:

- puterea modelatoare a viziunii și acțiunii bazate pe principii
- cum să creezi echilibru și sinergie între diversele roluri din viața ta

- cum să stabileşti şi să duci la îndeplinire ţelurile fundamentate pe principii
- de ce perspectiva săptămânală poate contribui atât de vital la stabilirea priorităţilor
- cum să acţionezi cu integritate în momentul alegerii – unde se fac conexiunile în existenţa de zi cu zi
- cum să creezi o spirală ascendentă a învăţării şi trăirii

La sfârşitul fiecărui din aceste capitole, vei găsi sugestii specifice pentru scopurile pe care ţi le poţi propune în timpul procesului săptămânal. Unele idei îţi pot părea mai folositoare decât altele. Sperăm că vei veni şi tu cu multe din ideile proprii. După parcurgerea acestor capitole, vei reveni şi vei privi întregul proces cu alţi ochi. Vei putea vedea cum, în timp, organizarea de Sector II îţi oferă posibilitatea să trăieşti, să iubeşti, să înveţi şi să laşi în urmă o moştenire importantă şi durabilă.

Cheia unei vieţi de calitate stă în busolă – în opţiunile pe care le facem în fiecare zi. Învăţând să zăbovim puţin în intervalul dintre stimul şi reacţie şi să ne consultăm busola internă, putem face faţă cu succes oricărei schimbări, încrezători că rămânem loiali principiului şi ţelului propus, şi că acordăm importanţa cuvenită lucrurilor din viaţă care contează cu adevărat.

4
Organizarea de Sector II: Procesul stabilirii priorităţilor

Unde nu e grădinar, nu există nici grădină.

Roger: Cu ceva timp în urmă, un prieten de-al meu – consultant de afaceri – s-a mutat în casă nouă. S-a hotărât să angajeze o amică de-a lui care să amenajeze terenul. Femeia avea un doctorat în horticultură şi era foarte deşteaptă şi pricepută.

Omul avea mari planuri de amenajare, dar, pentru că era foarte ocupat şi lucra de dimineaţa până seara, a ţinut să-i plaseze ei sarcina de a-i pune la punct o grădină care să solicite apoi minimum de grijă din partea lui. A insistat asupra necesităţii instalării unor stropitori automate şi a altor dispozitive care să-l scutească de munca grădinăritului. Era un tip care căuta mereu căi de economisire a timpului pe care ar fi trebuit să-l piardă având grijă de un lucru sau altul.

În cele din urmă, femeia s-a oprit şi i-a spus:

– Fred, eu înţeleg ce vrei tu. Dar există un lucru de care trebuie să fii conştient, înainte de a merge mai departe. „Unde nu e grădinar, nu există nici grădină."

Mulți dintre noi își închipuie că ar fi grozav dacă am putea să ne punem grădinile – sau viața – pe pilotul automat, dar să avem parte de roadele unei vieți de calitate, provenite din nutrirea atentă, consistentă a lucrurilor care contribuie la crearea ei.

Însă viața nu funcționează așa. Nu putem să aruncăm pur și simplu niște semințe, să trecem mai departe, să ne ocupăm de altceva, iar apoi să așteptăm ca, la întoarcere, să găsim o grădină bine îngrijită, gata să ne umple coșul cu îmbelșugata recoltă de fasole, porumb, cartofi, morcovi și mazăre. Trebuie să stropim, să pregătim pământul, să plivim buruienile, dacă vrem să ne bucurăm de recoltă.

Viața noastră va curge înainte oricum. Lucrurile vor evolua. Dar diferența între implicarea noastră activă ca grădinari și indiferență este tocmai deosebirea dintre o grădină splendidă și un câmp de bălării.

Acest capitol descrie procesul grădinăritului. Se încearcă aici identificarea lucrurilor importante și concentrarea eforturilor pentru a ajuta la evoluția acestor lucruri. Capitolul se ocupă de semănat, arat, irigat și plivit. El evidențiază importanța paradigmei nutririi vieții de calitate. E vorba de o activitate de „înalt nivel", pe care o poți îndeplini în fiecare săptămână, alocând nu mai mult de treizeci de minute. Și, oricare ar fi calitatea vieții tale actuale, procesul de Sector II va produce evidente rezultate benefice.

La un prim nivel, acest proces reprezintă o măsură de prim ajutor pentru tratarea dependenței de urgență. Dacă n-ai avut ocazia de a medita îndelung asupra necesităților și principiilor din viața ta și dacă acționezi mai ales conform paradigmei urgenței, procesul te va ajuta imediat să purcezi la o schimbare de mentalitate, să treci de la gândirea bazată pe urgență la cea bazată pe importanță. Parcurgerea acestui proces te va ajuta să reacționezi doar la lucrurile importante, și nu pe baza emoției sau a circumstanțelor.

La un alt nivel, se va crea cadrul în care îți poți organiza timpul pentru a te concentra asupra necesităților și principiilor, și a începe să lucrezi cu ele. Prin intermediul acestui proces de organizare, îți vei putea potrivi activitatea de Sector II cu viața interioară, punându-ți la punct un plan de acțiune bazat pe principii, care să satisfacă toate cele

patru necesități și să-ți dezvolte capacitatea de a înțelege și a-ți dirija viața conform principiilor de care depinde calitatea ei.

La un ultim nivel, acest proces îți dă posibilitatea de a transpune planul tău personal de acțiune în viața de zi cu zi. Ajutându-te să-ți atingi scopul propus, îți va oferi o viață integră, un mod principial, echilibrat de a pune în prim plan lucrurile cu adevărat importante.

Pe măsură ce vom prezenta etapele procesului, îți sugerăm să le studiezi cu atenție. Poți chiar să notezi. Cu cât ești mai implicat, cu atât vei învăța mai eficient. Îți propunem să te uiți peste tabelul următor și să-l folosești pentru a-ți organiza următoarea săptămână din viață, conform celor șase etape ale procesului care urmează.

Formulele pe care le folosim în acest capitol fac parte dintr-un sistem de organizare pe care l-am dezvoltat pornind de la conținutul Sectorului II. Ținem să subliniem faptul că sistemul nu reprezintă o „baghetă magică". El este proiectat pentru a potența procesul de organizare din Sectorul II. Însă aceeași operație poate fi întocmită pe o agendă zilnică modificată, pe computer, pe un carnețel oarecare sau chiar pe un șervețel de hârtie. E important doar să te asiguri că, indiferent de sistemul folosit, faci ceea ce ți-ai propus să faci. Un sistem centrat pe activitățile urgente de tip Sector I/III te va împiedica în efortul de tranziție către Sectorul II.

Privind schema săptămânală de pe pagina următoare, vei observa că deosebirea dintre aceasta și majoritatea instrumentelor de planificare stă în faptul că e o agendă săptămânală și nu zilnică.

Într-o săptămână se pot întâmpla multe. Poate c-ați văzut clipul de două-trei minute în care camera video trece peste ceea ce par a fi niște dealuri și văi splendide, baleind în sus și în jos, oferind diverse perspective ale configurației aparente a reliefului. La fiecare mișcare a camerei, ne întrebăm ce anume vedem. Sunt oare acele ridicături dealurile ondulate ale vreunui ținut arid? Sunt dunele uriașe ale unui deșert îndepărtat? După câteva momente, camera se îndepărtează tot mai mult, așa încât întregul devine curând vizibil. „Munții" și „văile" reprezintă de fapt coaja recognoscibilă a unei portocale!

Planificarea zilnică îți asigură doar o perspectivă limitată. Totul e văzut atât de „miop", de la o distanță atât de mică, încât adesea ne limităm doar la ceea ce ni se ivește în fața ochilor. Urgența și obsesia eficienței iau locul importanței și a eficacității. În schimb, organizarea săptămânală asigură un context mai larg activității noastre. Ne pune în fața ochilor un tablou mai lărgit și ne permite să vedem „munții" în ceea ce sunt ei cu adevărat. Activitățile zilnice încep să capete dimensiuni mai reale atunci când sunt privite din contextul unei săptămâni.

PRIMUL PAS: STABILIREA UNEI VIZIUNI ȘI A UNUI CREZ

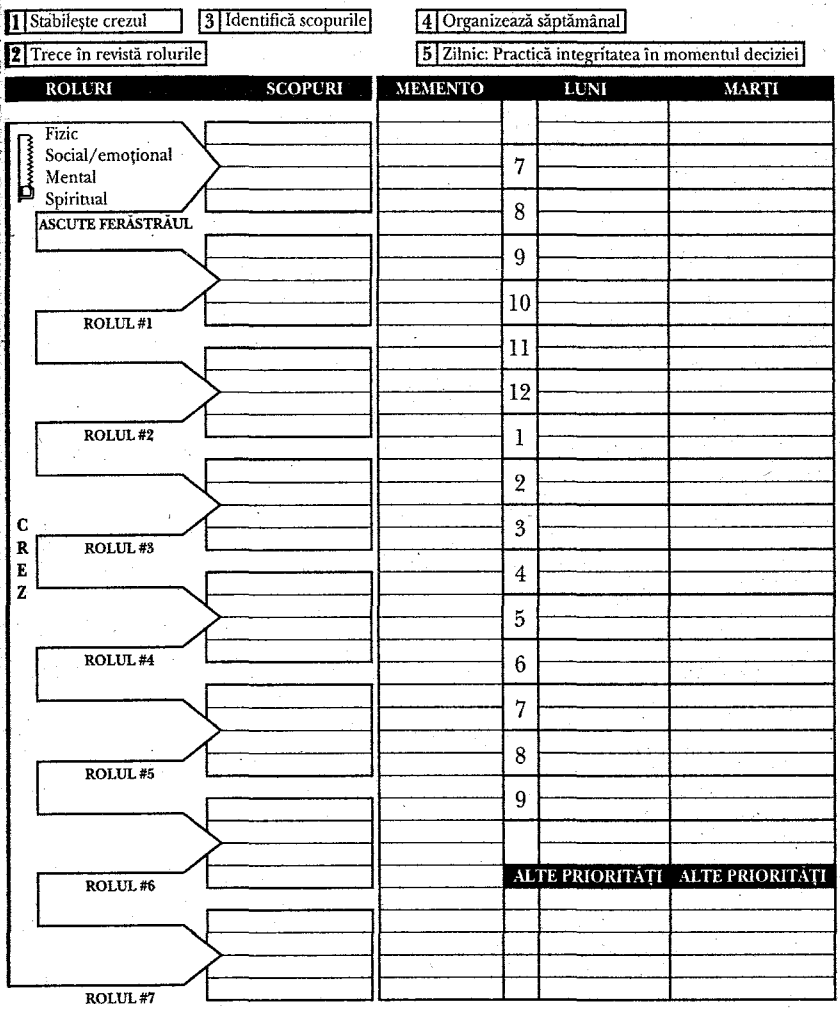
Atunci când începi să te organizezi pentru săptămâna care urmează, primul pas pe care trebuie să-l faci este să stabilești care sunt lucrurile cele mai importante din viața ta. Contextul oferă semnificație. Studiază tabloul mărit – ce anume te preocupă cu adevărat, ce aduce clipelor tale veritabilă pondere. Răspunsul la aceste chestiuni depinde de limpezimea cu care poți răspunde la întrebări de genul:

- Care e lucrul cel mai important?
- Ce anume dă sens vieții tale?
- Ce vrei să fii și să faci cu viața ta?

Mulți oameni își notează în scris răspunsul la asemenea întrebări, ca pe un crez sau o „dare de seamă". Astfel pot deveni mai conștienți de ceea ce vor să fie și să facă în viață, ca și de principiile pe care sunt fundamentate aceste dorințe. Claritatea acestor opțiuni este hotărâtoare pentru că de ea depinde apoi totul – scopurile propuse, deciziile luate, paradigmele, modul de petrecere a timpului. Pentru a ne întoarce la metafora scării, un asemenea crez personal asigură criteriile decisive pentru alegerea zidului pe care îți vei sprijini scara.

Pentru că are o asemenea importanță, e firesc să reprezinte primul pas în procesul de Sector II. De ce să mai ai în program activități și repere care nu au de-a face cu țelul tău? Stabilirea unui scop personal e fundamentală pentru instalarea în paradigma importanței. E un aspect

care influenţează decisiv felul în care te vei descurca cu restul procesului de Sector II. Dacă ţelul tău include lucruri precum evoluţie personală, implicare familială sau aport social, o revizuire a acestui scop îţi va clarifica în minte aceste priorităţi. Va crea un cadru fertil pentru luarea deciziilor, în fazele următoare ale procesului.



MAR 12 - 18
SĂPTĂMÂNA 13

MAR

FEB

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28			

MAR

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

APR

D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

Evaluează 6

MIERCURI	JOI	VINERI	SÂMBĂTĂ	DUMINICĂ

ALTE PRIORITĂŢI	ALTE PRIORITĂŢI	ALTE PRIORITĂŢI	ALTE PRIORITĂŢI	ALTE PRIORITĂŢI

În capitolul 5, vom pătrunde mai adânc în sfera viziunii şi a crezului personal. Vom studia felul în care îţi poţi făuri un crez adevărat care să dea roade de calitate şi să te facă să iubeşti viaţa.

Dacă acum nu ai un astfel de crez, poţi stabili ceea ce simţi făcând una din activităţile următoare:

- Notează cele trei sau patru lucruri pe care le-ai considera „cele mai importante" din viaţa ta.
- Gândeşte-te la un ţel pe care ţi l-ai propus pe termen lung.
- Meditează la cele mai importante relaţii din viaţa ta.
- Gândeşte-te cu ce anume ţi-ar plăcea să contribui în societate.
- Încearcă să stabileşti de ce anume ai vrea să ai parte în viaţă – liniște sufletească, încredere, fericire, aport social, sens.
- Gândeşte-te cum ţi-ai petrece această săptămână dacă ai şti că mai ai de trăit doar câteva luni.

Studiază impactul pe care un crez personal l-ar putea avea asupra ta răspunzându-ţi la următoarele întrebări:

- Ce schimbare s-ar produce în modul de a-mi petrece timpul dacă aş căpăta o viziune clară asupra principiilor, valorilor şi obiectivelor mele fundamentale?
- Ce sentiment aş avea apropo de viaţa pe care o duc, dacă aş şti ce este cu adevărat important pentru mine?
- Mi-ar fi de folos un crez al scopului existenţei mele notat undeva? Ar influenţa asta felul în care îmi consum timpul şi energia?
- Cum ar influenţa o rememorare săptămânală a acestui crez lucrurile pe care aleg să le fac în timpul acelei săptămâni?

Dacă ai un asemenea crez, mai verifică-l o dată acum, înainte de a te hotărî cum îţi vei petrece următoarele şapte zile din viaţă. Gândeşte-te încă o dată la lucrurile cele mai importante pentru tine. Dacă nu ai încă un crez, stai câteva minute şi consultă-ţi busola interioară, meditând la ceea ce contează cu adevărat în viaţa ta.

AL DOILEA PAS: IDENTIFICAREA ROLURILOR

Ne trăim viața jucând niște roluri – nu în sensul partiturii de pe scenă, ci în sensul rolului autentic pe care am ales să-l îndeplinim. Avem probabil roluri importante în muncă, în familie, în comunitate sau în alte sfere de existență. Ele înseamnă responsabilitate, stabilirea unor relații și aport social.

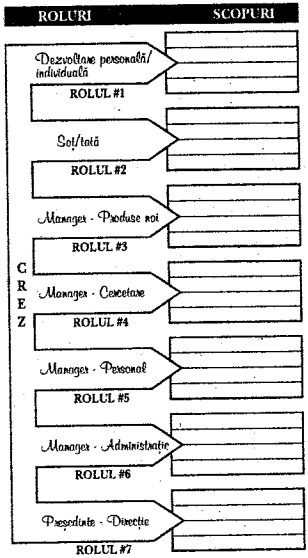
Mare parte din suferința noastră vine din sentimentul că îndeplinim un rol în dauna altora, mai importante poate decât primul. S-ar putea să fim extraordinari în funcția de vice-președinți ai unor companii, dar să nu ne descurcăm la fel de bine ca părinți sau soți. Ori să venim cu succes în întâmpinarea dorințelor clienților noștri, eșuând în schimb în evoluția și dezvoltarea personală.

Un set limpede de roluri asigură un cadru firesc pentru a crea ordine și echilibru. Dacă ți-ai stabilit un crez, rolurile tale vor decurge în mod natural din acest crez. Echilibrul între roluri nu înseamnă doar că reușești să-ți petreci un timp egal în fiecare din roluri, ci că aceste roluri acționează împreună întru îndeplinirea menirii tale.

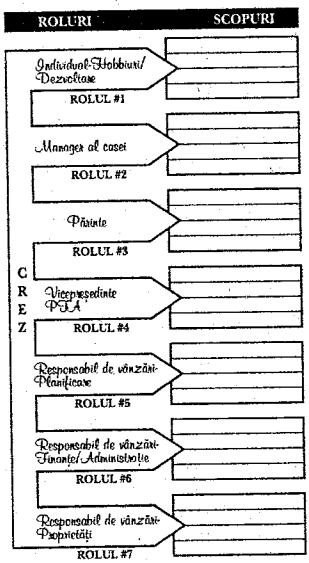
Ne vom ocupa pe larg de această problemă în capitolul 6. Deocamdată, trebuie doar să faci o listă cu rolurile care îți vin în minte, cum crezi că e mai comod pentru tine. Nu-ți face prea multe griji dacă le-ai notat sau nu corect de prima oară. S-ar putea să-ți ia câteva săptămâni până vei simți că ai prins în ele, așa cum trebuie, diversele fațete ale vieții tale. Nu există o regulă după care să lucrezi – altcineva care ar face aproape același lucru ca tine s-ar putea să definească altfel rolurile. În plus, rolurile tale se vor schimba probabil de-a lungul anilor. S-ar putea să-ți schimbi slujba, să te înscrii în vreun club, să te căsătorești, să devii părinte sau bunic.

Poate că-ți vei defini rolul din familie pur și simplu ca „membru al unei familii". Sau poate că vei alege să îl împarți în două roluri: „soț și tată", „soție și mamă", „fiică și soră". Unele domenii din viața ta, de pildă slujba pe care o ai, ar putea implica mai multe roluri: unul în administrație, unul în marketing, unul în sfera personalului sau în planificarea pe termen lung. Probabil că vei dori să ai un rol care să reflecte și evoluția ta personală.

Un director care se ocupă de producţie şi-ar putea defini rolurile după cum urmează:



Un agent imobiliar cu jumătate de normă ar putea să facă o listă cu următoarele roluri:

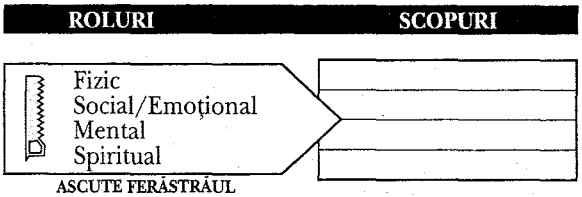


Fiindcă studiile au demonstrat că e mai puțin eficient să jonglezi mental cu mai mult de șapte categorii, îți recomandăm să încerci să combini funcțiile (de pildă administrație/finanțe sau personal/resurse umane) pentru a te limita în total la șapte roluri. Asta îți va ușura organizarea mentală în jurul sferelor ce țin de aceste roluri. Pe de altă parte, nu trebuie să te simți obligat să obții neapărat cele șapte roluri. Dacă identifici doar cinci sau șase, e în regulă. Numărul șapte reprezintă doar o limită superioară pentru o mai comodă prelucrare mentală.

Identificarea rolurilor oferă un sentiment de plenitudine unei vieți de calitate – viața pare a fi mai mult decât o simplă slujbă, o familie sau o relație apropiată. Este toate acestea la un loc. Identificarea rolurilor poate de asemenea pune în evidență domeniul „important dar lipsit de urgență", sferă care e neglijată de obicei.

În plus față de rolurile pe care le-ai identificat, am vrea să-ți sugerăm un alt rol separat și foarte important, numit „ascuțirea uneltei". Îl tratăm ca pe un rol separat din două motive: 1) e un rol pe care îl are fiecare din noi, și 2) este esențial pentru succesul celorlalte roluri. Îl vei găsi reprezentat în colțul din stânga sus al agendei săptămânale.

Sintagma „ascuțirea uneltei" este o metaforă care descrie energia pe care o investim în sporirea capacității personale, în cele patru domenii fundamentale – fizic, social, mental și spiritual. Suntem adesea atât de ocupați cu „tăiatul" (cu obținerea rezultatelor) încât uităm să ne mai și „ascuțim unealta" (să ne menținem sau să ne sporim capacitatea de a produce rezultate și în viitor). Nu ne îngrijim probabil de condiția noastră (domeniul fizic) sau de nutrirea unor relații importante (sfera social/emoțională). Nu ne menținem la curent cu ce apare nou în domeniul nostru de activitate (sfera mentală). Nu ne este prea limpede ce e cu adevărat important și semnificativ pentru noi (sfera spirituală). Dacă nu reușim să ne cultivăm aptitudinile în aceste domenii, devenim curând „plafonați" și epuizați din cauza dezechilibrului. Suntem incapabili să progresăm eficient în celelalte roluri ale vieții noastre.



Auzim adesea poveștile unor atleți olimpici care s-au antrenat puternic ani de-a rândul, pregătindu-se pentru marele concurs. Și-au repetat mental performanța, vizualizând din nou și din nou detaliile execuției. Și-au cultivat în sinea lor forța care să le permită să concureze cu succes. Acești atleți nu se pot antrena doar atunci când au chef, așteptând apoi să iasă învingători. Nici noi nu ne putem aștepta să ne bucurăm deplin de viață, fără a ne îngriji și a ne antrena resursele de rezistență.

S-ar putea să ți se pară că acest „rol" de ascuțire a uneltei se suprapune cu un rol al dezvoltării personale, pe care l-ai identificat deja. Asta nu-i o problemă. Important e ca nici unul din cele patru domenii să nu fie neglijat. Unii își folosesc rolul de „ascuțire a uneltei" pentru a-și organiza activități de „investiție" săptămânală, precum exercițiile fizice sau lectura, folosindu-și unul din celelalte roluri pentru aspecte ce trebuie avute în vedere pe termen lung, cum ar fi planificarea profesională sau educația permanentă. E de fapt o chestiune ce ține de preferința fiecăruia.

E important de asemenea să-ți dai seama că toate aceste roluri nu reprezintă „sectoare" separate ale vieții tale. Ele formează de fapt un ansamblu cu puternice interdependențe. Prin identificarea rolurilor nu încerci să-și fracturezi viața și s-o aranjezi în niște casete bine ticluite, pe o pagină de agendă. Ci îți creezi o varietate de perspective din care îți poți examina existența pentru a-i asigura echilibru și armonie. Paradigma se referă întotdeauna la importanță, interdependență și asociere.

Dacă încă n-ai făcut-o, notează-ți acum rolurile pe o hârtie.

Apoi meditează la întrebările care urmează:

- *Mi se pare adesea că sunt epuizat de unul sau două dintre rolurile vieții mele, că celelalte nu primesc timpul și atenția pe care aș vrea să le-o acord?*
- *Câte din „prioritățile" mele se găsesc cuprinse în aceste roluri, în afară de acelea care au parte de majoritatea timpului și atenției mele?*
- *Contribuie împreună rolurile pe care le-am ales la îndeplinirea crezului meu?*
- *Ce ar însemna pentru calitatea vieții mele dacă aș examina aceste roluri săptămânal, dacă m-aș asigura că activitățile mele sunt echilibrate așa cum trebuie?*

Ne vom referi la toate acestea și la alte chestiuni legate de roluri în capitolul 6.

AL TREILEA PAS: ALEGEREA UNOR OBIECTIVE DE SECTOR II PENTRU FIECARE DINTRE ROLURI

După ce ți-ai identificat rolurile, pune-ți întrebarea:

Care este cel mai important lucru pe care l-aș putea face în fiecare din aceste roluri, pentru a obține un impact pozitiv considerabil?

În timp ce examinezi această întrebare, fă apel la înțelepciunea inimii și a minții tale. Ce simți că ar avea cu adevărat importanță în fiecare dintre roluri? În rolul tău ca soț? Ca prieten? Ca părinte? Ca angajat? În vreme ce meditezi la activitățile cele mai semnificative ce țin de fiecare rol în parte, poți începe să-ți folosești busola în locul ceasului. Ascultă-ți conștiința. Concentrează-te asupra importanței, și nu a urgenței.

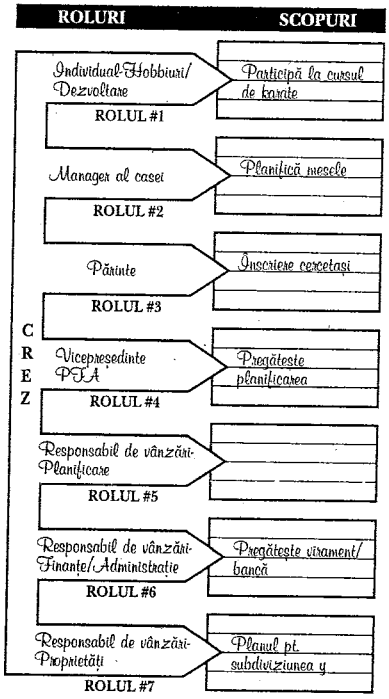
Dacă unul dintre roluri are de-a face cu propria-ți evoluție, țelurile tale pot include și aspecte precum planificarea unui concediu, lucrul la

un crez personal sau culegerea informațiilor despre o metodă de lectură rapidă. Dacă ești părinte, s-ar putea să-ți propui să petreci mai mult timp împreună cu copilul tău. Dacă ești căsătorit, poate că vrei să ieși undeva cu soțul sau soția. Scopurile legate de slujbă pot include ceva timp pentru planificările pe termen lung, pregătirea unui ucenic, vizitarea clienților, lucrul la planul de perspectivă al firmei împreună cu șeful.

În sfera care ține de „ascuțirea uneltei", scopurile de ordin fizic pot include antrenamentul regulat sau un regim alimentar. În domeniul spiritual, poți alege meditația, rugăciunea sau studiul literaturii inspiratoare. În sfera mentalului îți poți stabili țelul de a urma un curs sau a-ți respecta programul propriu de lectură. În sfera socială, te poți ocupa de principii ale interdependenței precum compasiunea, onestitatea, dragostea necondiționată. Important e să faci din plin orice îți întărește forța în fiecare din aceste domenii și îți sporește capacitatea de a trăi, a iubi, a învăța și a lăsa ceva în urmă. O oră pe zi petrecută pentru „ascuțirea uneltei" duce la o „victorie personală" care va face posibile victoriile publice.

Vei găsi probabil câteva scopuri pe care le-ai putea stabili pentru fiecare rol. Dar deocamdată, limitează-te doar la unul sau două dintre cele **mai importante**. S-ar putea chiar să simți, după ce ți-ai consultat busola interioară, că n-ar trebui să-ți stabilești scopuri pentru fiecare dintre roluri, în această săptămână. Procesul de Sector II îți permite o asemenea flexibilitate și te încurajează să-ți folosești busola pentru a determina ce este cel mai important pentru tine. În capitolul 7, vom vedea cum te poți folosi de însușirile tale pentru a lua acele decizii și a realiza acele scopuri care dau roadele unei vieți de calitate.

Scrie-ți obiectivele la rubrica „obiective" sau pe ciorna săptămânală.



Dacă ai lucrat cu atenţie, scopurile tale vor reprezenta acele activităţi despre care simţi că sunt cu adevărat importante în îndeplinirea rolurilor tale.

Acum încearcă să-ţi răspunzi la câteva întrebări:

- *Ce s-ar întâmpla dacă aş face aceste lucruri în săptămâna care urmează?*
- *Ce părere aş avea despre calitatea vieţii mele?*
- *Dar dacă le-aş face doar pe câteva dintre ele?*
- *Mi-ar schimba asta în mod pozitiv existenţa?*
- *Cum ar fi dacă le-aş face în fiecare săptămână?*
- *Aş fi mai eficient decât sunt acum?*

AL PATRULEA PAS: CREAREA UNUI CADRU DE DECIZIE PENTRU SĂPTĂMÂNA ÎN CURS

Transpunerea eficientă a obiectivelor importante de Sector II într-un plan de acţiune, impune crearea unui cadru pentru luarea deciziilor de-a lungul întregii săptămâni. Majoritatea indivizilor încearcă să găsească timp pentru activităţile „importante" în schema deja încărcată a Sectoarelor I/III. Schimbă ordinea activităţilor, le plasează altora, le anulează, le amână – totul în speranţa de a găsi timp pentru lucrurile care contează cu adevărat. Soluţia, oricum, nu este de a da întâietate agendei, ci de a-ţi programa priorităţile.

Unul din asociaţii noştri a avut parte de următoarea experienţă:

Asistam la un seminar unde lectorul ne citea ceva. La un moment dat, ne-a spus: „Ei, acum a venit timpul pentru un scurt test." S-a dus la catedră şi a scos de sub ea un vas transparent de vreo patru litri, cu gura destul de largă. L-a pus pe masă, lângă o tavă cu câteva pietre de mărime medie. „Câte pietre de genul ăsta credeţi că încap în vas?" ne-a întrebat.

După ce am încercat să facem câteva presupuneri, a zis: „Bine, acum haideţi să aflăm." A pus în vas o piatră... apoi încă una... şi încă una. Nu-mi amintesc câte a vârât înăuntru, cert e că a umplut vasul. După care a întrebat: „Vasul e plin?"

Toată lumea a privit pietrele şi a răspuns: „Da."

El a făcut: „Aş!" S-a aplecat sub masă şi a scos o găleată de pietriş. L-a răsturnat în vas, agitându-l, şi pietrişul a umplut toate spaţiile rămase între pietrele mai mari. Apoi a zâmbit şi a întrebat încă o dată: „Vasul e plin?"

De data asta am răspuns circumspecţi: „Probabil că nu."

„Bun!" a replicat el. Şi a scos de sub catedră o găleată cu nisip. A început să toarne în vas şi nisipul a umplut spaţiile rămase între pietre şi pietriş. Ne-a privit din nou şi a pus aceeaşi întrebare: „Vasul e plin?"

„Nu!" am strigat în cor.

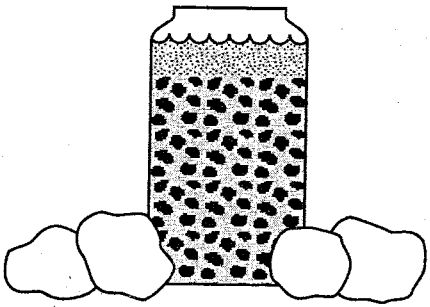
„Bine!", a răspuns el, apucând o cană de apă şi răsturnând-o în vas. „Ei, care credeţi că e concluzia?" ne-a întrebat apoi.

Cineva a răspuns: „Ei bine, ideea e că există unele goluri și, dacă te străduiești destul, poți totdeauna să mai adaugi ceva bun în viața ta."

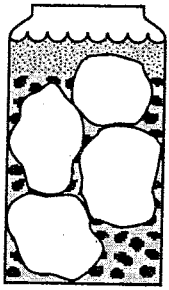
„Ba nu", a zis el. „Ideea e că, dacă n-ai fi așezat pietrele acelea mai întâi, le-ai mai fi putut oare introduce vreodată după aceea?"

Dacă lucrăm cu paradigma „cu cât mai mult, cu atât mai bine", vom încerca tot timpul să înghesuim cât mai multe activități în timpul de care dispunem. Dar ce contează cantitatea când nu există calitate?

Obiectivele Sectorului II sunt asemeni „pietrelor" din exemplul de mai sus. Dacă punem alte activități – apa, nisipul, pietrișul – pe primul loc, și apoi încercăm să introducem pietrele mai mari, nu numai că nu vor încăpea, dar vom sfârși prin a murdări totul în jur în timpul operațiunii.



Dacă știm însă care sunt „pietrele" și le așezăm pe ele mai întâi, e uimitor cât de multe vor încăpea – și ce cantitate de nisip, de pietriș și de apă vom reuși să strecurăm printre ele. Indiferent de ce altceva mai încape pe de lături, esențial e ca „pietrele" – adică obiectivele noastre de Sector II – să fie primele.

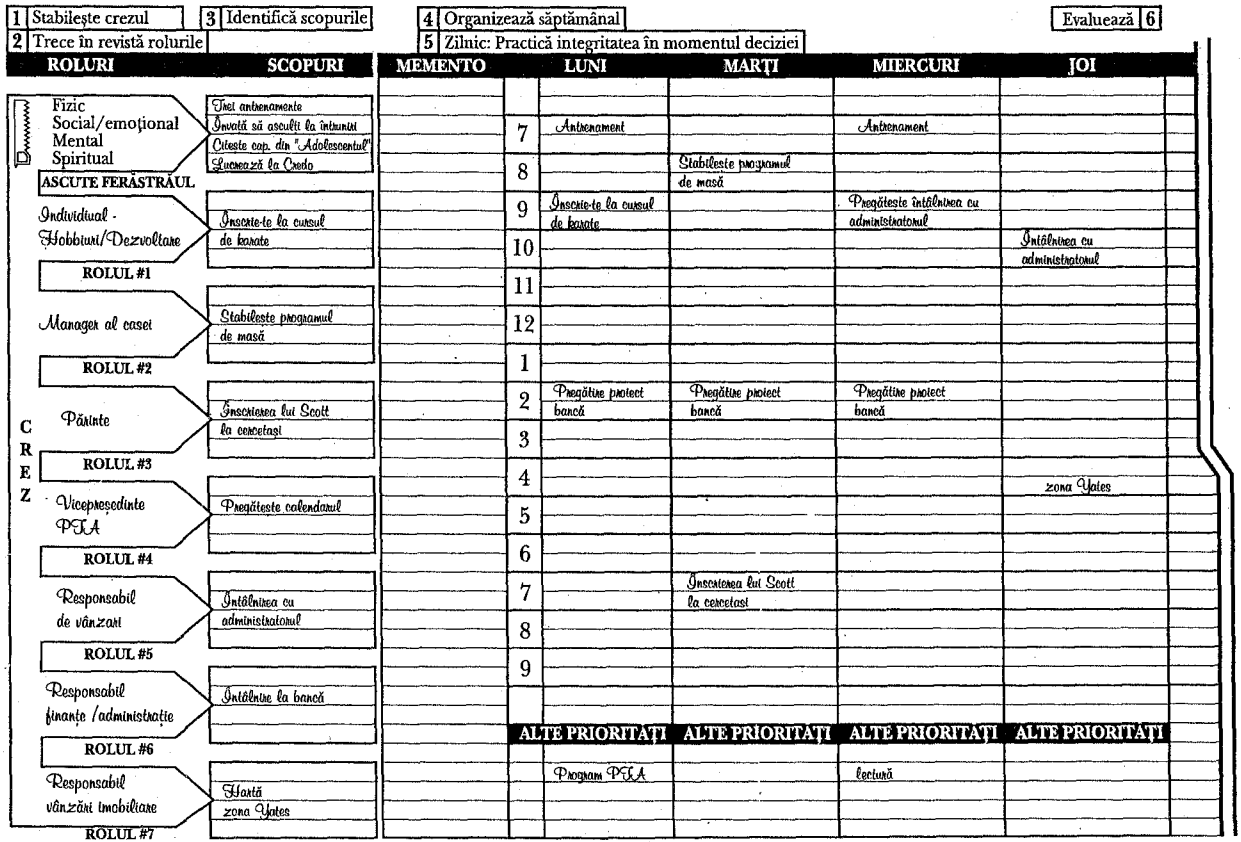


Când îți studiezi programul săptămânal, pune-ți obiectivele de Sector II la locul cuvenit. Vei observa că există două tipuri de zone pe cioma săptămânală, pentru fiecare zi în parte. Una este împărțită pe ore, pentru sarcini specifice; cealaltă asigură spațiu pentru notarea priorităților zilei. Pentru a-ți programa obiectivele de Sector II, stabilește fie o anumită oră din zi pentru a lucra la un anume scop, fie trece-l pe listă ca prioritatea zilei (vezi pagina următoare)

De obicei, sarcina specifică se rezolvă cel mai eficient. S-ar putea să simți că în cele mai importante obiective ale săptămânii sunt incluse și întocmirea unor proiecte pe termen lung, ore de antrenament sau pregătirea unui important proiect de ofertă. Stabilește-ți sarcina specifică de a lucra asupra acestor obiective și tratează această misiune cu toată responsabilitatea. Gândește-te la ea. Plasează celelalte cerințe și activități pe alte paliere de timp. Dacă sarcina trebuie schimbată, fă o replanificare imediată. Acordă-ți aceeași atenție pe care ai acorda-o unui client important.

În unele cazuri, ar putea fi mai eficient să nu îți planifici un obiectiv la o anumită oră din zi, ci să-l treci pe listă ca o prioritate. De exemplu, dacă scopul tău e să-ți îmbunătățești relația cu fiica adolescentă, e important să fii conștient că ocazia ar putea surveni în orice moment. Decât să-ți planifici o anume activitate pe care s-o faceți împreună în timpul săptămânii, vei găsi poate că e mai eficient să așezi pur și simplu numele ei în fruntea listei tale cu „celelalte priorități" și să cauți o ocazie favorabilă. Dacă faci asta luni și nu reușești să rezolvi nimic, desenează în dreptul rubricii o săgeată către marți. Dacă nici marți nu se întâmplă nimic, amână pentru miercuri. În felul acesta, vei păstra în minte prioritatea, căutând mereu ocazia potrivită.

ALTE PRIORITĂȚI	ALTE PRIORITĂȚI	ALTE PRIORITĂȚI
Timp împreună	→	→
cu Sharrie	→	→

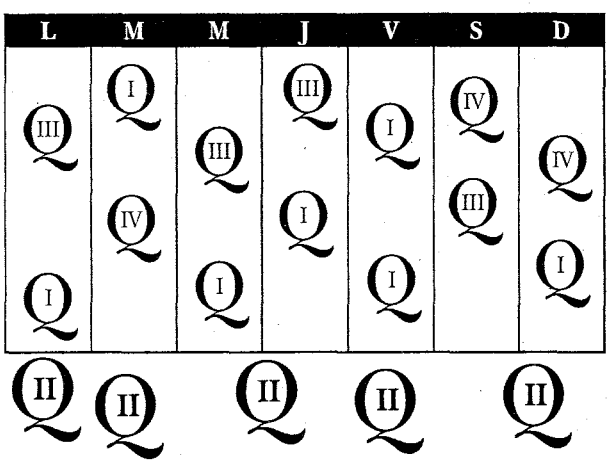

1 Stabilește crezul
2 Trece în revistă rolurile
3 Identifică scopurile
4 Organizează săptămânal
5 Zilnic: Practică integritatea în momentul deciziei
Evaluează 6
ROLURI
SCOPURI
MEMENTO
LUNI
MARȚI
MIERCURI
JOI
Fizic
Social/emoțional
Mental
Spiritual
Trei antrenamente
Învață să asculți la întruniri
Citește cap. din "Adolescentul"
Lucrează la Credo
ASCUTE FERĂSTRĂUL
Individual - Hobbiuri/Dezvoltare
Înscrie-te la cursul de karate
ROLUL #1
Manager al casei
Stabilește programul de masă
ROLUL #2
Părinte
Înscrierea lui Scott la cercetași
ROLUL #3
Vicepreședinte PTA
Pregătește calendarul
ROLUL #4
Responsabil de vânzări
Întâlnirea cu administratorul
ROLUL #5
Responsabil finanțe /administrație
Întâlnire la bancă
ROLUL #6
Responsabil vânzări imobiliare
Hartă zona Yates
ROLUL #7
C R E Z
7 Antrenament
8
9 Înscrie-te la cursul de karate
10
11
12
1
2 Pregătire proiect bancă
3
4
5
6
7
8
9
Stabilește programul de masă
Înscrierea lui Scott la cercetași
Antrenament
Pregătește întâlnirea cu administratorul
Pregătire proiect bancă
Întâlnirea cu administratorul
zona Yates
ALTE PRIORITĂȚI
Program PTA
lectură

Și apoi, miercuri seară, când tocmai citești presa și ea apare, dorind să stea de vorbă cu tine, ai motiv să așezi mai presus de ziar discuția cu fiica ta.

Desigur, activitățile specifice desfășurate împreună cu copiii sunt și ele foarte prețioase. Adesea, timpul petrecut la bowling sau vizionarea unui film împreună permit conversației spontane să se desfășoare în voie. Important e să percepi deopotrivă necesitatea și natura obiectivului, atunci când decizi ce se potrivește mai bine.

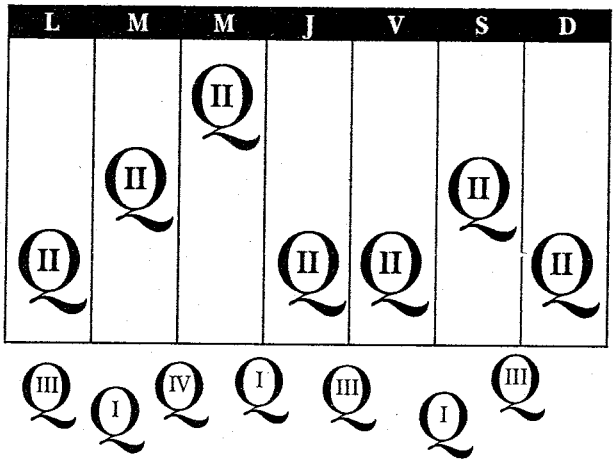
> Dacă îți planifici săptămâna în timp ce parcurgi acest capitol, oprește-te puțin și trece în revistă obiectivele de Sector II.

Un inventar al celor mai importante obiective de Sector II e un pas major către stabilirea priorităților reale. Dacă nu plasăm activitățile de Sector II pe primul loc, săptămâna se va umple cu ușurință de tot felul de activități ce țin de Sectoarele I și III, care îți vor solicita tot timpul atenția. Și va fi dificil să mai „strecori" acele activități de Sector II care ar însemna atât de mult pentru tine.



Dar dacă vom așeza mai întâi „pietrele", va fi cu totul altceva. Vom crea cadrul ducerii la îndeplinire a ceea ce simțim că e important, după care vom putea „adapta" și celelalte activități.

Peste pietrele de temelie ale Sectorului II, vei putea cu uşurinţă adăuga şi alte activităţi – fie ele sarcini sau priorităţi ale zilei în curs. Fiecare activitate trebuie examinată cu atenţie, pentru a determina cărui sector îi aparţine. Poate da impresia că e vorba de ceva **urgent**. Chiar este? Sau doar pare o urgenţă, fiindcă ceva sau cineva face nişte presiuni? E cu adevărat important? Sau doar impresia urgenţei face acel lucru să **pară** important?



Aşa cum am observat mai devreme, dacă eşti obişnuit să trăieşti trecând dintr-o criză în alta, e uşor să crezi că aproape orice faci se situează în Sectorul I. Însă o analiză atentă va da probabil la iveală faptul că petreci o grămadă de timp în Sectorul III. Dacă faci eforturi să găseşti timp pentru a-l investi în Sectorul II, Sectorul III e primul loc de unde îl poţi obţine.

Imediat ce vei începe să investeşti timp în Sectorul II, se va modifica semnificativ suma timpului pe care îl petreci în fiecare din celelalte sectoare. În timp ce vei planifica, vei pregăti, vei construi relaţii, sau te vei bucura de momente de adevărată destindere, vei descoperi că petreci mult mai puţin timp adunând cioburile din Sectorul I sau răspunzând solicitărilor urgente ale celorlalţi, în Sectorul III. Ideal ar fi să elimini tot ce ţine de S III sau S IV. Asta ţi-ar oferi mai mult timp pentru activităţile de Sector I şi II, pentru concentrarea atenţiei către pregătirea, întâmpinarea şi dinamizarea activităţilor de Sector II.

Când îţi planifici săptămâna, e important să-ţi dai seama că nu trebuie în nici un caz să-ţi umpli fiecare clipă a fiecărei zile cu sarcini ataşate unui orar strict. Fii mai flexibil. Tu te străduieşti cum ştii mai bine să planifici ce e mai important, dar realitatea e că viaţa nu e întruchiparea unei pagini de agendă, indiferent cât de bine ar fi întocmită acea pagină. A ignora neprevăzutul (chiar dacă asta ar fi posibil) ar însemna să trăieşti fără a profita de nici o ocazie, de nici un moment de spontaneitate, de bogăţia clipelor din care e făcută „viaţa".

Obiectivul planului de organizare de Sector II nu este de a bate în cuie o agendă, ci de a crea un **cadru** în interiorul căruia pot fi luate decizii bazate pe factorul importanţă, zi de zi, clipă de clipă.

> Dacă lucrezi chiar acum la planificarea săptămânii, aranjează-ţi celelalte activităţi cheie în jurul obiectivelor de Sector II şi programează-le ca sarcini sau ca priorităţi zilnice.

Analizează valoarea unui asemenea cadru săptămânal punându-ţi următoarele întrebări:

- *Ce părere am despre săptămână, aşa cum am planificat-o?*
- *Ce s-ar schimba dacă mi-aş planifica obiective de Sector II în fiecare din rolurile personale (fie ca sarcini, fie ca priorităţi zilnice), şi le-aş duce la îndeplinire în fiecare săptămână?*
- *Îmi dau seama de logica aşezării „pietrelor" în primul rând? Cum mă va ajuta aceasta în rezolvarea acelor lucruri importante?*

În capitolul 8, vom examina mai îndeaproape cele trei „perspective de operare" pe care le vom căpăta pe măsură ce vom trece de la planificarea zilnică la cea săptămânală.

PASUL AL CINCILEA: EXERCIŢIUL INTEGRITĂŢII

Cu obiective importante de Sector II în vedere pentru întreaga săptămână, sarcina zilnică este de a menţine priorităţile, în vreme ce navigăm printre ocaziile neaşteptate şi provocările zilei. A-ţi exersa integrita-

tea înseamnă a transpune crezul în faptă cu liniște lăuntrică și încredere – indiferent dacă stabilirea priorităţilor înseamnă a te ţine de planul întocmit sau a face o schimbare dictată de conştiinţă. Toţi paşii pe care i-am urmat până acum în acest proces sunt meniţi să-ţi întărească deopotrivă caracterul şi competenţa, judecata şi abilitatea de a face apel la busola interioară în momentele majore de decizie.

Mai sunt încă trei lucruri pe care le poţi face la începutul zilei, pentru a-ţi spori abilitatea de a pune pe primul plan lucrurile cu adevărat importante:

1. **Vizualizarea zilei**. E un proces cu totul diferit de „planificarea zilnică" din *time managementul* tradiţional. Durează doar câteva clipe să revezi, la începutul fiecărei zile, conţinutul agendei; asta îţi va da posibilitatea să te orientezi, să-ţi verifici busola, să priveşti ziua în contextul general al săptămânii şi să-ţi reînnoieşti perspectiva care te va determina să răspunzi semnificativ provocărilor sau ocaziilor neaşteptate. La acest punct, mulţi preferă, în pagina zilnică, un spaţiu mai mare pentru o mai bună detaliere.

2. **Stabilirea priorităţilor**. Înainte de a începe să stabileşti priorităţile, în sensul tradiţional, s-ar putea să ţi se pară util să-ţi identifici activităţile ca aparţinând S I sau S II. Asta îţi oferă o ocazie în plus de a te asigura că nu s-au strecurat în agenda ta, sub aparenţe înşelătoare, activităţi de Sector III. Te mai ajută să menţii într-un context **kairos** (sau ţinând de busolă) ziua de lucru – care e de obicei plasată sub semnul ceasului, al lui Cronos. Operaţia va mai fi utilă pentru întărirea paradigmei importanţei şi pentru o mai bună conştientizare a naturii deciziilor pe care le iei.

Dacă operaţia de stabilire a priorităţilor îţi este încă utilă, poţi nota câteva indicaţii apropo de statutul fiecărei activităţi de Sector I sau Sector II. Unii preferă să folosească metoda A-B-C, punând în dreptul fiecărui articol un A, un B sau un C, în funcţie de importanţă, având grijă întotdeauna să rezolve activităţile notate cu A. Alţii preferă un sistem simplu de numerotare, care determină o ordine mai aplicată a deciziilor. (vezi pg. urm.)

5 **Practică integritatea în momentul deciziei**

MAR

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

LUNI

ZIUA 71, 294 RĂMASE

APR **12**

	ANGAJAMENTE	IMPORTANȚĂ	ITEMI DE ACȚIUNE
			Sector 1
	Plimbare de dimineață		Depunere bancă
			Tel. răspuns
7	Birou		bord PTA (555-7342)
			Contactat Municipalitate pentru
8			contract subdiviz. Yates
			Pregătit raport vânzări
9	Casa Collins		
	prezentat echipă		Plătit taxele pentru curs Karate
10			Procurat cherestea pentru
			proiectul lui Scott (3 buc. 2-4)
11			
12	Prânz + Jared		Sector 2
			Procurat hartă zonare oraș
1			pentru Cindy
			Procurat casetă video
2	Proiect bancă		pentru jocul lui Scott
			Trimis felicitare
3			zi de naștere Marsha
			Luat de la curățătorie tricourile lui Tim
4	Prim contact		Confirmat data cinei
	Mel & Tisha Bared		cu Paul și Kate
5			
	Comisioane		
6			
	Cină		
7			
	Însărcinări comitet PTA		
8			
9	Lectură		
			CHELTUIELI NIVEL

5 **Practică integritatea în momentul deciziei**

MAR

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

LUNI

ZIUA 71, 294 RĂMASE

APR **12**

	ANGAJAMENTE	IMPORTANȚĂ ITEMI DE ACȚIUNE
		Sector 1
	Plimbare de dimineață	A1 Depunere bancă
		A2 Tel. răspuns
7	Birou	bord PTA (555-7342)
		B1 Contactat Municipalitate pentru
8		contract subdiviz. Yates
		B2 Pregătit raport vânzări
9	Casa Collins	
	prezentat echipă	C1 Plătit taxele pentru curs Karate
10		C2 Procurat cherestea pentru
		proiectul lui Scott (3 buc. 2-4)
11		
12	Prânz + Jared	Sector 2
		A1 Procurat hartă zonare oraș
1		pentru Cindy
		B1 Procurat casetă video
2	Proiect bancă	pentru jocul lui Scott
		B2 Trimis felicitare
3		zi de naștere Marsha
		B3 Luat de la curățătorie tricourile lui Tim
4	Prim contact	C1 Confirmat data cinei
	Mel & Tisha Bared	cu Paul și Kate
5		
	Comisioane	
6		
	Cină	
7		
	Însărcinări comitet PTA	
8		
9	Lectură	
		CHELTUIELI NIVEL

Fie că foloseşti sau nu indicaţiile detaliate de stabilire a priorităţilor, îţi recomandăm să subliniezi, să încercuieşti sau să marchezi cu un asterisc prioritatea ta cea mai importantă. Asta s-ar putea să-ţi impună să decizi între două activităţi de Sector II pe care le-ai programat în ziua respectivă. Dacă ziua este de aşa natură încât nimic altceva nu mai poate fi rezolvat, măcar vei avea satisfacţia că ai făcut lucrul care conta cel mai mult.

Atunci când stabileşti ce ai de făcut, este esenţial să-ţi aminteşti că lista ta de priorităţi include doar articolele pe care le-ai programat pentru întreaga săptămână, şi nu ia în calcul solicitările sau ocaziile neaşteptate. Dacă ţi-ai studiat cu atenţie rolurile şi obiectivele, ceea ce se află în structura ta de lucru va reflecta străduinţa de a determina care sunt aspectele prioritare ale săptămânii. Dar nimeni nu este atotştiutor. Pot interveni lucruri care sunt mult mai importante decât ceea ce ţi-ai planificat. Ţine permanent legătura cu busola ta interioară pentru a putea reacţiona imediat la ceea ce este cu adevărat important. Chiar dacă nu e trecut în agenda ta.

3. **Folosirea unor formule sau agende de tip T.** Pe lista zilnică, structura de bază îţi permite să notezi în stânga activităţile legate de anumite ore, iar în dreapta activităţile care pot fi îndeplinite în orice moment al zilei. Această tehnică poartă numele de „planificare în T". Separând de restul activităţile legate de un orar strict, poţi lua decizii de planificare mai eficiente, rămânând sensibil la sarcinile importante. O ciornă săptămânală mai condensată aşează aceste spaţii deasupra şi dedesupt. (vezi pag. următoare)

O activitate este legată de un orar strict atunci când trebuie îndeplinită la o anumită oră din zi. O programare la doctor, de pildă, impune rezolvarea ei la ora trecută în agendă. Totuşi, în cazul unei activităţi de asemenea natură, nu înseamnă că, la ora stabilită, vei lăsa automat totul şi te vei concentra asupra ei, orice s-ar întâmpla. S-ar putea să fii antrenat în ceva cu mult mai important şi să fii nevoit să faci o reprogramare. Totul stă în capacitatea ta de a discerne între două activităţi şi a hotărî care este mai importantă la un moment dat.

5 **Practică integritatea în momentul deciziei**

MAR

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

LUNI

ZIUA 71, 294 RĂMASE

APR 12

7
8
9
10
11
12
1
2
3
4
5
6
7
8
9

CHELTUIELI

NIVEL

LUNI	MARȚI	MIERCURI	JOI

În timpul zilei, pot apărea o serie de factori care să impună o reevaluare a activităţilor pe care le-ai planificat – şeful convoacă o şedinţă, cineva îţi oferă două bilete la concert, fiica îţi telefonează de la şcoală să te anunţe că şi-a rupt o mână, un client anulează o întâlnire.

Organizarea de Sector II îţi oferă posibilitatea să alegi cea mai bună formulă de a-ţi folosi timpul, utilizând paradigma importanţei şi nu pe cea a urgenţei. Dacă intervin schimbări, te poţi opri, făcând apel la busola ta interioară, pentru a decide cum să-ţi foloseşti cel mai bine timpul şi energia. Atunci când neprevăzutul este mai puţin important decât ceea ce ai tu în plan, organizarea de Sector II îţi oferă perspectivă şi puterea de a te menţine pe făgaş. Atunci când neprevăzutul este mult mai important, vei fi capabil să te adaptezi şi să faci schimbările de rigoare cu încredere, ştiind că răspunzi cu adevărat doar la factorul importanţă.

În capitolul 9, vom studia în detaliu cum putem apela la acea busolă interioară, în orice moment dorim. Vom discuta despre cum să fim puternici în clipele dificile, cum să recunoaştem atunci când ocaziile neprevăzute au mai mare importanţă decât ceea ce am planificat, şi cum să alegem între a ne ţine după program sau a face modificările care se impun, cu încredere şi linişte sufletească.

PASUL AL ŞASELEA: EVALUAREA

Procesul de Sector II ar fi incomplet dacă n-am închide cercul – dacă nu am transforma experienţa unei săptămâni în fundamentul eficienţei sporite a săptămânii care urmează. Dacă n-am învăţa din ceea ce trăim, cum ne-am putea feri să facem aceleaşi greşeli de fiecare dată?

La sfârşitul săptămânii – înainte de a-ţi revedea crezul, pentru a începe organizarea următoarei săptămâni – opreşte-te şi pune-ţi câteva întrebări de genul:

- *Ce obiective am realizat?*
- *Ce provocări am întâmpinat?*
- *Ce decizii am luat?*
- *Când am decis, am ţinut seama de lucrurile cele mai importante?*

În capitolul 10, vom sugera câteva întrebări mai directe care vor schiţa forţa celor patru însuşiri de a ne ajuta să învăţăm din viaţa de zi cu zi. Cu acest ultim capitol, procesul de Sector II va deveni un ciclu de trăire şi învăţare care va crea o spirală ascendentă de evoluţie.

Acum închipuie-ţi că eşti pe cale să petreci, pentru a parcurge acest proces, treizeci de minute săptămânal, în următoarele cincizeci şi două de săptămâni din viaţa ta. Să presupunem că ai atins doar jumătate din obiectivele de Sector II pe care ţi le-ai propus. Asta ar însemna mai mult timp petrecut în S II decât petreci acum? Cu puţin sau cu mult mai mult? Dacă ai putea să investeşti acest timp în Sectorul II, **ce ar însemna asta pentru calitatea vieţii tale personale şi profesionale?**

PARADIGMA ŞI PROCESUL

Sectorul II nu reprezintă un instrument, ci un mod de gândire. Recunoaştem că mulţi indivizi care folosesc instrumente de planificare ţinând de a doua şi a treia generaţie de *time management*, le folosesc mai ales într-un mod specific celei de-a patra generaţii. Pe de altă parte, unii oameni care fac uz de instrumentele generaţiei a patra – inclusiv de sistemul nostru de organizare – le folosesc într-un mod specific celei de-a doua şi a treia generaţii, iar rezultatele sunt categoric mai slabe.

Esenţială este, evident, paradigma. Însă trebuie să recunoaştem că un instrument care nu se potriveşte paradigmei poate duce la ineficienţă şi frustrare. Dacă încerci să-ţi creezi un stil de viaţă bazat pe factorul importanţă, dar foloseşti un instrument ce focalizează atenţia asupra urgenţei priorităţilor zilnice, e ca şi cum ai încerca să înaintezi de-a lungul unei cărări, în vreme ce ţi se presară bolovani la fiecare pas. S-ar putea chiar ca sistemul să ameninţe cu încărcarea peste măsură a paradigmei, şi să sfârşeşti prin a fi sclavul lui, în loc să foloseşti sistemul pentru a duce la bun sfârşit ceea ce încerci să faci.

Procesul organizatoric de Sector II aduce în prim plan paradigma importanţei. Valoarea cea mai mare a procesului constă nu în ceea ce

face cu programul tău, ci cu mintea ta, cu felul tău de a gândi. Începi să vezi timpul în mod diferit. Devii capabil să pui pe primul loc lucrurile cu adevărat importante din viaţa ta.

Dacă eşti ca majoritatea oamenilor cu care am avut ocazia să lucrăm, probabil că ai putut sesiza beneficiile imediate ale procesului organizatoric de Sector II – trecerea de la gândirea axată pe urgenţă la cea îndreptată spre importanţă, perspectiva săptămânală mai largă, flexibilitatea sporită, aşezarea mai întâi a „pietrelor" de temelie.

Dar călătoria abia a început. Capitolul acesta a prezentat doar o trecere în revistă a procesului S II. Următoarele şase capitole vor lărgi şi detalia procesul care îţi va oferi posibilitatea, în timp, să păstrezi în viaţă „prioritatea priorităţilor".

5
Pasiunea viziunii

E uşor să spui „nu!" atunci când în adâncul tău arde flacăra unui „da".

Viktor Frankl, un psiholog austriac care a supravieţuit lagărelor naziste, a făcut o descoperire de excepţie. Găsind în adâncul său capacitatea de a se ridica deasupra împrejurărilor umilitoare, a devenit deopotrivă observator şi participant la experienţa trăită. I-a privit pe cei din jur, cu care împărţea acelaşi coşmar. Şi l-a intrigat cum de era posibil ca unii oameni să trăiască în vreme ce majoritatea mureau.

A examinat mai mulţi factori – sănătatea, vitalitatea, structura familială, inteligenţa, arta supravieţuirii. În cele din urmă, a ajuns la concluzia că nici unul din aceşti factori nu era fundamental. Singurul factor semnificativ, şi-a dat el seama, era de fapt puterea de a vedea în viitor – convingerea celor care supravieţuiau că aveau de îndeplinit o misiune, că ceva important le rămăsese de făcut.

Supravieţuitori ai lagărelor din Vietnam şi din alte asemenea locuri au relatat experienţe similare: principala forţă care i-a ţinut pe mulţi dintre ei în viaţă a fost o viziune irezistibilă asupra viitorului.

Puterea viziunii este incredibilă! Cercetările arată că elevii care se concentrează pe imaginea viitorului au rezultate mult mai bune şi se descurcă mai competent în momentele dificile din viaţă. Echipele şi organizaţiile care au un puternic simţ al menirii lor le surclasează în mod semnificativ pe cele lipsite de această viziune. Potrivit sociologului olandez Fred Polak, unul din factorii primari care influenţează succesul civilizaţiilor este „viziunea colectivă" pe care popoarele o au asupra propriului viitor.

Viziunea este cea mai benefică manifestare a imaginaţiei creative şi motivaţia de bază a acţiunii omeneşti. Este capacitatea de a vedea dincolo de realitatea prezentă, de a crea, a inventa ceea ce nu există încă, de a deveni ceea ce nu suntem încă.

În acest capitol, am vrea să studiem impactul viziunii personale asupra timpului şi vieţii noastre. Vom vedea cum putem crea o viziune dinamică, integrând-o în structura vieţii de fiecare zi.

Cu toţii avem o viziune oarecare asupra noastră şi a viitorului nostru. Iar această viziune dă naştere unor consecinţe. Mai mult decât orice alt factor, viziunea influenţează alegerile pe care le facem şi modul în care ne petrecem timpul.

Dacă viziunea ne e limitată – dacă ea nu merge dincolo de meciul de vineri seara sau de următorul show TV – tindem să luăm decizii întâmplătoare, bazate pe criteriul urgenţei. Reacţionăm conform impulsului de moment, conform sentimentelor sau chefului, răspundem la priorităţile altora. Oscilăm şi şovăim. Modul în care ne privim deciziile – chiar şi felul în care le luăm – se modifică de la o zi la alta.

Dacă viziunea noastră se bazează pe iluzie, vom lua decizii neconforme cu principiile „nordului autentic". În timp, aceste decizii nu vor reuşi să dea la iveală roadele vieţii de calitate pe care le aşteptăm. Vom deveni nişte oameni dezamăgiţi, probabil cinici. Imaginaţia creativă ni se va ofili şi nu vom mai avea încredere în visele noastre.

Dacă viziunea noastră e parţială – dacă ne concentrăm doar asupra necesităţilor economice şi sociale, ignorând nevoile mentale şi spirituale, de pildă – vom lua decizii care vor crea un dezechilibru.

Dacă viziunea noastră se bazează pe oglinda socială, vom lua decizii bazate pe aşteptările altora. Se spune că „atunci când a descoperit

oglinda, omul şi-a pierdut sufletul". Dacă viziunea despre noi înşine nu e decât o reflectare a oglinzii sociale, înseamnă că nu avem nici o legătură cu sinele nostru profund, cu unicitatea şi capacitatea noastră de a lăsa ceva pe lume. Trăim după scenariile formulate de alţii – de familie, de parteneri, de prieteni, de duşmani, de mass-media.

Şi ce sunt acele scenarii? Unele dintre ele pot părea constructive: „Eşti atât de talentat!", „Eşti un sportiv înnăscut!" „Întotdeauna am spus că vocaţia ta e medicina!". Altele pot fi distructive: „Eşti atât de delăsător!", „Nu reuşeşti să faci nimic cum trebuie!", „De ce n-ai putut semăna mai mult cu soră-ta?". Bune sau rele, aceste scenarii ne pot împiedica să vedem cine suntem cu adevărat şi de ce suntem în stare.

Cât despre imaginile propagate de mass-media – vedem doar cinism, scepticism, violenţă, libertinism, fatalism, materialism. „Ştirile importante" sunt ştirile proaste.

Dacă aceste imagini sunt sursa viziunii noastre personale, cum să ne mai mirăm că mulţi dintre noi se simt deconcertaţi şi în conflict cu ei înşişi?

Când vorbim despre „pasiunea viziunii", ne referim la energia profundă, susţinută, care vine din **perceperea** intuitivă, bazată pe principii, nevoi şi însuşiri, ce merge dincolo de *cronos* şi chiar de *kairos*. E vorba de conceperea timpului ca *eon* (din grecescul „aion" = eră, epocă, veşnicie). Se apelează la miezul sinelui nostru, la identitatea şi potenţialul nostru adânc. Această percepţie e alimentată de conştiinţa contribuţiei unice pe care o putem avea în lume – moştenirea pe care o putem lăsa. Ea limpezeşte scopul, oferă sens şi ne dă puterea de a ne depăşi pe noi înşine.

O numim „pasiune" pentru că viziunea poate deveni o forţă motrice atât de puternică încât se poate transforma în chiar ADN-ul vieţii noastre. E atât de înrădăcinată şi implicată în fiecare aspect al trăirii noastre, încât devine impulsul irezistibil din spatele fiecărei decizii pe care o luăm. Este flacăra interioară – explozia sinergiei interne care are loc atunci când este atinsă masa critică în reunirea celor patru necesităţi fundamentale. Este energia care face din viaţă o aventură – „da"-ul care arde în adânc şi care ne dă puterea de a spune „nu", liniştiţi şi încrezători, lucrurilor mai puţin importante din viaţa noastră.

Această pasiune ne poate ajuta efectiv să depășim teama, îndoiala, descurajarea și multe alte lucruri care sunt obstacole în calea împlinirii și a contribuției în lume. Gândește-te, de pildă, la Gandhi, care provenea dintr-un mediu marcat de umilință, sărăcie, suspiciune, teamă și nesiguranță. Nici nu-i plăcea să stea printre oameni; vroia să fie singur. Nu i-a plăcut inițial să lucreze ca avocat, dar în timp a descoperit satisfacția de a construi relații între persoane și interese contrarii.

Însă atunci când a început să-și dea seama de injustițiile la care era supus poporul indian, în mintea și inima lui a prins contur o viziune. Din ea s-a născut ideea de a crea o comunitate experimentală – un ashram – în care oamenii puteau pune în practică valorile egalitariste. El a intuit cum își poate ajuta poporul să-și modifice imaginea despre sine, să nu se mai vadă ca inferior stăpânului britanic și să-și dezvolte sentimentul propriei valori.

Concentrându-se asupra viziunii sale, slăbiciunile personalității i-au pălit, trezindu-se mai matur și mai puternic. Vroia să-și iubească și să-și servească poporul, să fie alături de el. Cea mai mare dorință a sa era să ajute la renașterea unei națiuni. Drept urmare, a reușit în cele din urmă să îngenuncheze Anglia și să elibereze trei sute de milioane de oameni.

Spre sfârșitul vieții, a declarat: „Pretind că sunt un om obișnuit, cu capacități submediocre. N-am nici o îndoială că orice bărbat sau femeie ar fi putut face ceea ce am făcut eu, dacă ar fi depus același efort și ar fi nutrit aceeași speranță și credință." Forța viziunii sublime este mai mare decât puterea destinului unei personalități umane, și o subordonează, o copleșește, până ce întreaga personalitate se reorganizează pentru împlinirea acelei viziuni.

Pasiunea unei viziuni **împărtășite** îi face capabili pe oameni să depășească influențele meschine, care consumă atât de mult timp și efort, afectând negativ calitatea vieții.

Stephen: Am petrecut de curând două zile lucrând cu administrația unui colegiu dintr-o provincie canadiană. Se confruntau cu probleme care îi împărțeau în tabere opuse și erau prinși până peste cap în certuri și dispute, acuzații și meschinării.

I-am îndemnat să se gândească o vreme la stabilirea unui crez și, lucrând împreună, au reușit să ajungă la o înțelegere. Au conchis în cele

din urmă că misiunea lor era „să devină o instituție de educație model" pentru zona în care se aflau, și chiar să îndrume și pe alții să o apuce pe calea cea mai bună.

Odată ce au luat această hotărâre, toate celelalte nimicuri au dispărut. Oamenii aceia s-au mobilizat pentru atingerea unui scop mult mai important, care făcea irelevante orice alte lucruri.

Așa se întâmplă atunci când indivizii capătă sentimentul că pot lăsa cu adevărat ceva în urmă, că pot contribui semnificativ în lumea în care trăiesc. Se pare că asta atinge ceva în profunzimea ființei lor. E dat la iveală tot ce e mai bun în ei, restul contând mai puțin. Lucrurile mărunte își pierd importanța atunci când oamenii se implică în atingerea unui țel aflat mai presus de ei înșiși.

Pasiunea tipului de viziune despre care vorbim aici are un impact care reușește să transforme întru totul – și probabil că e vorba de cel mai categoric impact al unui factor asupra calității vieții.

A CREA ȘI A TRĂI UN CREZ MOBILIZATOR

Una din cele mai puternice metode pe care le-am găsit pentru cultivarea acestei pasiuni a viziunii este crearea și înfăptuirea unui crez personal mobilizator.

Probabil că știi deja ce este un asemenea crez. Ideea nu e nouă. Oameni aparținând diverselor culturi și-au creat de-a lungul vremii astfel de misiuni de credință sau credo-uri. Probabil că și tu ai avut deja vreunul.

Dar în munca noastră, desfășurată în toată lumea, am putut constata că unele crezuri sunt categoric mai puternice, mai mobilizatoare decât altele. Sunt oameni care, atunci când încearcă să-și noteze pentru prima oară un asemenea credo, scriu ceva care să mulțumească sau să impresioneze pe altcineva. Ei nu fac efortul de a-și consulta busola interioară. Declarația lor de credință devine un ansamblu de platitudini, o listă de obiective notate conform inspirației de moment.

La nivel organizațional, așa se întâmplă când credo-urile vin, de pildă, de la directorul întreprinderii către angajații sectorului de relații cu publicul. Nu se concretizează în nimic, nu sunt însușite și sfârșesc atârnate pe un perete, în loc să schimbe mintea, sufletul și viața celor care muncesc acolo.

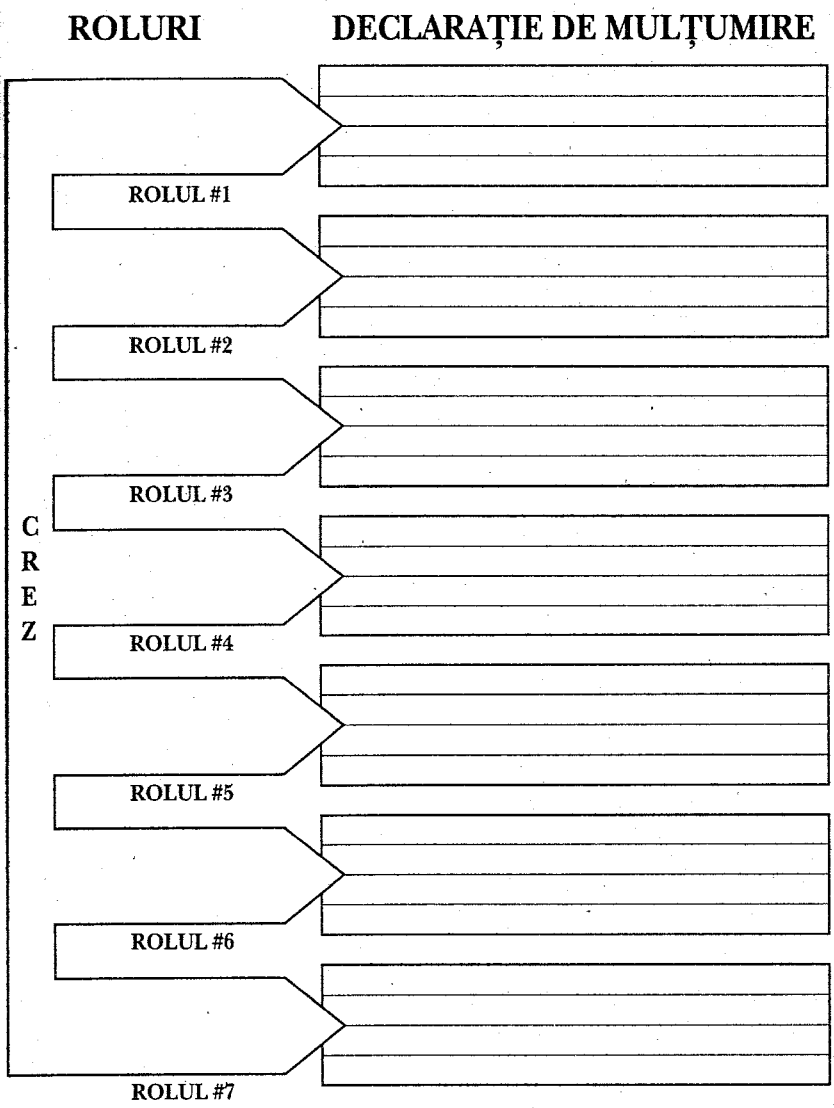
Noi nu vorbim însă aici despre simpla notare în scris a unui credo. Vorbim despre conceperea unei legături și conectarea la energia profundă care vine dintr-un sentiment bine determinat și integrant al scopului și sensului în viață. Vorbim despre crearea unei puternice viziuni bazate pe principiile nordului autentic, care să-i asigure desăvârșirea. Vorbim despre emoția și freamătul născute odată cu stabilirea obiectivului tău unic, urmată apoi de satisfacția profundă care vine în momentul îndeplinirii lui.

UN EXERCIȚIU DE IMAGINAȚIE CREATIVĂ

Dacă n-ai încercat niciodată să-ți notezi un credo personal – sau chiar dacă ai unul, dar ai prefera o perspectivă diferită – te invităm să îți acorzi acum câteva minute și să-ți exersezi imaginația creativă. Vizualizează ziua în care ai împlinit optsprezece ani sau aniversarea a cincisprezece ani de căsătorie. Încearcă să-ți imaginezi o petrecere minunată, la care vin să te onoreze toți cei apropiați, toți prietenii sau colegii. Imaginează-ți scena în cât mai multe detalii – locul, oamenii, decorul.

Privește-i cu ochii minții pe acești indivizi cum stau la rând să te felicite. Închipuie-ți că ei reprezintă rolurile pe care le îndeplinești acum în viață – poate ca părinte, ca profesor, director sau funcționar public. Închipuie-ți de asemenea că ai îndeplinit toate aceste roluri la potențialul tău maxim.

Ce ar spune acei oameni? Ce calități ale tale le-ar veni în minte? Pentru ce contribuții ți-ar mulțumi? Privește la toată lumea din jur. Ai reușit să schimbi ceva în viețile lor?



În timp ce meditezi la asta, încearcă să-ți notezi rolurile și, în dreptul fiecăruia, declarația de mulțumire pe care ai dori s-o auzi cu această ocazie.

Cum te simți când privești această imagine a ceea ce ar fi putut reprezenta viața ta? Ce s-ar întâmpla acum dacă ai putea să iei această viziune (asigurându-te că e construită pe principii și e legată de cele mai profunde imperative ale tale) și s-o transpui în cuvinte, s-o perfecționezi, s-o folosești ca fundament pentru organizarea săptămânală de Sector II, s-o memorizezi, să-ți închipui cum se împlinește, să ți-o întipărești în minte și în inimă, așa încât orice moment al vieții să-ți fie influențat de ea?

Acest exercițiu rapid te va face să înțelegi mai bine pasiunea și forța potențială a viziunii. De fapt crearea și aplicarea unei adevărate declarații de credință cere timp și seriozitate. Pentru asta, trebuie să facem apel la trăirea noastră cea mai profundă.

APELUL LA TRĂIREA PROFUNDĂ

Într-un anume sens, cu toții avem câte trei existențe. Întâi viața publică, în care intrăm în legătură cu alți oameni, la slujbă, în comunitate, în cadrul evenimentelor sociale. Apoi, avem viața privată, în care putem alege să fim singuri sau însoțiți de prieteni și familie.

Însă cea mai importantă este trăirea noastră interioară. Aici e locul unde facem legătura cu însușirile noastre unice – cunoașterea de sine, conștiința, voința liberă și imaginația creatoare. Fără aceste înzestrări, nu se poate făuri acea viziune dinamică, care va aduce roadele unei vieți de calitate.

Cunoașterea de sine

În viața noastră interioară, ne putem folosi de această însușire pentru a ne explora necesitățile și competențele, plasându-le pe o treaptă esențială a existenței. Ne putem examina paradigmele, putem privi rădăcinile și roadele de care am avut parte, putem studia rațiunile care

ne-au împins către o decizie sau alta. Unul din cele mai puternici profituri ale cunoașterii de sine este faptul că ne putem da seama că avem o conștiință și modul în care lucrează ea în interiorul nostru.

Conștiința

Conștiința ne pune în legătură deopotrivă cu particularul și universalul.

Numai dacă apelăm la conștiință ne putem descoperi un scop și capacitatea de a contribui cu ceva în lume. Gândește-te la indivizii din recentul test cu aniversarea, la rolul pe care îl poți avea în viața lor. Nimeni altcineva nu te poate înlocui ca tată sau mamă a copiilor tăi. Ca soț sau soție. Ca doctor, față de pacienții tăi, ca profesor, față de studenții tăi, ca soră, ca prieten, ca om de bine pentru cei a căror viață o poți influența. Contribuția pe care o poți aduce tu, nimeni n-o poate înlocui. Viktor Frankl spunea că nu ne inventăm menirea; o descoperim. Ea e undeva în noi, așteptându-ne s-o împlinim.

> Fiecare om are o vocație sau o menire în viață; fiecare trebuie să aibă o îndatorire concretă care se cere împlinită. În această misiune, el nu poate fi înlocuit, nici viața lui nu se poate repeta. Astfel, sarcina fiecăruia e unică, ca și posibilitățile lui specifice de a o duce la bun sfârșit.

William Ellery Channing, scriitor și reformator social din secolul XIX, a remarcat:

> Orice ființă umană are o muncă de făcut, niște îndatoriri de îndeplinit, niște influențe de exercitat, care nu pot fi decât ale lui, și care sunt dictate doar de propria-i conștiință.

Numai apelând la conștiința noastră din acea trăire profundă, putem aprinde flacăra interioară. Credo-urile care provin din gândirea vieții publice sau private nu vor atinge niciodată miezul profund al potențialului personal.

Ca explorator, scriitor și regizor, Sir Laurens van der Post a formulat ideea astfel:

> Trebuie să ne întoarcem către noi înșine, să ne privim în interior; să ne uităm în vasul acela care ne e sufletul; să-l privim și să-l ascultăm. Până ce nu vei asculta de acest lucru care visează prin tine, adică nu vei răspunde bătăii în ușa din întuneric, nu vei putea scoate acest moment din timpul în care suntem captivi, pentru a te întoarce la nivelul unde are loc marele act al creației.

Roger: L-am cunoscut pe Tom cu câțiva ani în urmă, la un seminar pentru studenți. Când l-am rugat să se prezinte și să spună câte ceva despre obiectivele sale, a precizat doar că se specializa în inginerie civilă. Mai târziu, în timpul seminarului, i-am cerut să ne spună ce ar face dacă ar avea la dispoziție o lună de zile, timp liber și fonduri nelimitate.

Chipul i s-a luminat ca un pom de Crăciun. „E simplu!" a replicat el cu entuziasm. „Mi-aș cumpăra un banc cu ferăstrău mecanic, o raboteză și... o grămadă de alte unelte. Le-aș instala în garaj, aș aduna toți copiii din vecini și împreună am face tot felul de lucruri – mese, căsuțe de joacă, mobilă. Ar fi grozav!"

Privindu-i strălucirea din ochi, nu m-am putut împiedica să nu-mi amintesc apatia cu care îmi vorbise, cu doar câteva clipe înainte, despre specializarea lui.

„Îți place cu adevărat să predai, nu-i așa?" l-am întrebat.

„Îmi place la nebunie!", a răspuns el cu simplitate.

„Și te bucuri când lucrezi cu unelte?"

„Categoric!"

„Îți fac plăcere cursurile de inginerie civilă?"

„Nu-mi dau seama. Se câștigă bine în meseria asta și..."

Vocea îi cam pierise.

„Tom", i-am spus, „ți-a trecut vreodată prin minte că și pentru asta poți fi bine plătit – să-i înveți pe copii să construiască lucruri cu diverse unelte?"

A fost de-a dreptul fascinant să-i privești expresia. Era clar că hotărârea lui de a urma ingineria nu fusese rezultatul unei decizii profunde,

care să aibă legătură cu capacitățile lui și cu sentimentul contribuției majore. Dar atunci când a avut înaintea ochilor, chiar și pentru o clipă, imaginea posibilității împlinirii menirii sale, a devenit cu totul alt om.

Chiar dacă Tom ar fi putut deveni un bun inginer, era ușor de văzut ce nemaipomenit instructor de tâmplărie ar fi fost, și că dragostea lui pentru copii și pentru lucrul cu lemnul i-ar fi schimbat întru totul viața.

Conștiința nu face doar să ne pună în legătură cu propria noastră unicitate; ne conectează și cu principiile universale ale nordului autentic, de care depinde calitatea vieții noastre. Ne putem folosi de conștiință pentru a ne alinia valorile și strategiile conform principiilor, asigurându-ne că deopotrivă scopul și mijloacele crezului nostru – contribuția în lume și metodele folosite pentru a contribui – sunt bazate pe principii.

Imaginația creativă

După ce am făcut apel la conștiință, ne putem folosi însușirea numită imaginație creativă pentru a contempla și a împlini apoi plenar viziunea inspirată de conștiință, prin crearea unei profesiuni de credință viabile. E ca un proiect înaintea construcției, o schiță mentală înaintea zămislirii propriu-zise. După notarea unui credo, ne putem folosi imaginația creativă pentru a ne vizualiza trăindu-l – astăzi la slujbă, diseară odată ajunși acasă, atunci când suntem obosiți, când speranțele nu ni s-au împlinit, când suntem dezamăgiți. Ne putem folosi mintea pentru a face față și a rezolva în mod creativ cele mai dificile provocări la adresa integrității noastre. Putem trăi și în imaginație, nu doar în memorie.

Voința independentă

Atunci când împlinirea crezului nostru presupune înaintarea împotriva curentului, a mediului, a ceea ce se așteaptă de la noi, împotriva celor mai înrădăcinate obiceiuri sau deprinderi, ne putem folosi de această însușire: voința independentă. Putem acționa noi înșine, în loc să ne lăsăm manipulați din exterior.

Pasiunea viziunii ne oferă o nouă înțelegere a voinței independente. Fără această pasiune, „disciplina" e doar înregimentare și constrângere – controlează-te, fă-ți drum în viață cu perseverență, strângând din dinți. Paradigma tradițională ne spune că fără un asemenea control, nu vom putea reuși. Nu avem încredere în noi înșine și nu ne închipuim că, ghidați doar de motivațiile noastre interne, am putea lua, clipă de clipă, decizii eficiente.

Dar pasiunea viziunii eliberează forța care leagă „disciplina" de cuvântul din care provine, „discipol". Devenim adepți ai imperativelor noastre interioare, subordonând în mod voluntar lucruri mai puțin importante acelui arzător „da!" care zace în noi. În loc de „control" ne concentrăm asupra cuvântului „eliberare".

Cheia motivației este motivul. Este *de ce*-ul. „Da-ul" care arde în adâncul nostru este cel care face mai simplă respingerea lucrurilor mai puțin importante.

CARACTERISTICILE UNUI CREDO ADEVĂRAT

Având ocazia să citim sute de crezuri, venite din toată lumea, am aflat ce înseamnă să privești cu smerenie în intimitatea cea mai adâncă a vieții altor indivizi. Cu fiecare rând pe care îl parcurgeam, aveam impresia că păşim pe tărâm sacru.

Aceste crezuri sunt de o diversitate incredibilă. Se pot constitui din câteva cuvinte sau din mai multe pagini. Unele sunt exprimate prin muzică, poezie sau artă. Viziunea personală a fiecărui om e unică.

Dar una dintre principalele validări ale realității nordului autentic, în aceste crezuri, este formularea aproape unanimă a Legilor fundamentale ale Vieții. Principiile de bază și recunoașterea celor patru necesități și disponibilități – a trăi, a iubi, a învăța, a lăsa ceva în urmă – sunt aceleași, indiferent de cultură, religie, naționalitate sau rasă. Nu mai contează cine sunt sau de unde vin, atunci când se întorc către trăirea lor intimă, oamenii simt nordul autentic.

Aceste crezuri par să mai aibă câteva caracteristici în comun. S-ar putea ca lista de mai jos să te ajute să-ți scrii propriul credo sau să-l analizezi pe cel notat deja.

O adevărată profesiune de credință:

1. reflectă ceea ce e mai bun și mai profund în tine. Provine dintr-o legătură solidă cu viața ta interioară.
2. reprezintă desăvârșirea înzestrărilor tale unice. Este expresia capacității tale unice de a contribui în lume.
3. este transcendentală. Se bazează pe principii generoase, referitoare la contribuție și scop.
4. cheamă și reunește toate cele patru nevoi și capacități umane fundamentale. Aduce cu sine desăvârșirea în toate domeniile: fizic, social, mental și spiritual.
5. se bazează pe principii care produc roadele unei vieți de calitate. Scopul și mijloacele sunt bazate deopotrivă pe principiile nordului autentic.
6. lucrează cu o viziune și niște valori care au la bază principiile. În lipsa unei viziuni nu sunt suficiente valorile – vrei să fii bun, dar vrei să fii bun într-un anumit domeniu. Pe de altă parte, viziunea fără valori poate crea un nou Hitler. Un credo adevărat se ocupă de caracter, dar și de competență; de ceea ce vrei să fii și să faci cu viața ta.
7. se ocupă de toate rolurile importante din viața ta. Reprezintă un echilibru între rolurile îndeplinite în familie, la slujbă, în comunitate – indiferent care ar fi sarcinile pe care simți că trebuie să le îndeplinești.
8. e scris pentru a te inspira pe tine, nu pentru a impresiona pe alții. Îți transmite, la nivel esențial, putere și inspirație.

Un credo cu aceste caracteristici va avea bogăția, profunzimea și fundamentul principial pentru a deveni viabil. Dacă ai nevoie de un ajutor mai concret pentru a-ți întocmi un crez personal, am inclus o schiță cu exerciții detaliate, instrucțiuni și exemple de profesiuni de credință în Anexă.

DE LA CREDO LA FAPTĂ

Chiar şi cu un document scris, este esenţial să-ţi dai seama că e imposibil să transpui crezul în faptă fără a face un exerciţiu săptămânal în acest sens – să meditezi asupra lui, să-l memorizezi, să ţi-l notezi în suflet şi în minte, să-l revezi şi să-l foloseşti ca bază pentru organizarea săptămânală de Sector II. S-ar putea chiar să ţi se pară folositor să te retragi undeva – odată pe an, poate – pentru a-l evalua şi a-l aduce la zi.

Din păcate, mulţi oameni care trăiesc sub influenţa paradigmei eficienţei, specifică generaţiei a treia de *time management*, au tendinţa să vadă în „notarea unui credo personal" o altă „sarcină" care trebuie bifată pe o listă. Iată ce a povestit o femeie:

Mi-am notat crezul – şi chiar m-am simţit bine făcând-o. Dar apoi l-am îndosariat în agenda mea şi l-am trecut în minte la rubrica „îndeplinit".

Au trecut aşa luni de zile – am avut succes în afaceri, mi-am stabilit obiective, mi-am trăit viaţa. M-am concentrat tot mai mult pe achiziţii: vroiam o maşină nouă, doream o altă casă.

Mi-am notat aceste scopuri – „Vrem să ne construim o casă". Deci ce trebuie să facem? Să punem banii ăştia deoparte, să facem demersurile pentru un împrumut – lucruri de genul ăsta. Credeam că fac bine ce fac.

Şi apoi, într-o seară, m-am trezit stând singură în noua şi minunata mea casă, gândindu-mă: „De ce nu sunt fericită?" Terminasem cu împrumutul, semnasem actele, aveam în sfârşit ce-mi dorisem. Însă mă simţeam singură. „Ceva îmi lipseşte", m-am gândit. Nu aveam parte de fericirea care speram că va veni odată cu aceste lucruri.

În timp ce meditam la toate acestea, mi-am zărit agenda şi, deschizând-o, am citit crezul pe care-l scrisesem acolo. Nici o clipă, în tot timpul cât construisem casa, nu-mi aruncasem ochii asupra lui.

Citindu-l, mi-am dat seama că nu era nimic materialist acolo. Totul se referea la ceea ce vroiam ***să fiu*** *– să fiu un om bun, să fiu un exemplu demn de urmat... să fiu, în cele din urmă, un bun părinte.*

M-am trezit plângând. Stăteam în casa mea cea nouă, pe întuneric, și mă gândeam. Credeam că voi fi fericită – imediat ce voi cumpăra mașina, imediat ce-mi voi lua casa sau mai știu eu ce. Dar m-am uitat la tot ce aveam și nu era acolo nimic din ce-aș fi vrut să fiu.

Un credo nu reprezintă un punct de bifat într-o agendă. Pentru a fi viabil, trebuie să devină un document care să trăiască, ca parte a însăși naturii noastre, așa încât criteriile pe care le-am pus în el să fie prezente și în noi înșine, în modul în care ne trăim viața de zi cu zi. Iată ce ne-a relatat altcineva:

La scurt timp după ce mi-am întocmit crezul personal, eu și nevastă-mea ne-am certat cu niște prieteni foarte apropiați. Nu știam ce se întâmplase de fapt. Tot ce puteam spune e că ceva se răcise între noi și, brusc, vreun detaliu nesemnificativ a făcut să rupem prietenia.

Am trăit cu suferința asta timp de două luni. Avusesem în trecut și alți amici cu care nu ne mai vedeam, dar de data asta era cu totul altceva. Nu trecea nici o zi în care să nu vorbim sau să ne gândim la o soluție de împăcare.

Într-o seară, în timp ce veneam cu mașina spre casă, mi-a trecut prin minte întrebarea: Felul în care am gestionat întreaga situație, de la început până la sfârșit, e oare în armonie cu crezul meu ca individ? Ca prieten? Parte din crezul meu se referea la învățarea unor lecții din viață și ajungerea la suficientă înțelegere și maturitatea pentru a le preda și altora – nu doar familiei, ci și prietenilor sau oricui s-ar fi întâmplat să aibă aceleași probleme la un moment dat în viață.

Mi-am dat brusc seama că felul în care mă purtasem nu era compatibil cu crezul meu, și în acea clipă – știu că poate părea ciudat – m-am simțit eliberat de vină și de chin. Am înțeles că aveam nevoie să înțeleg cu adevărat această experiență și să învăț din ea – ce fusese greșit, cum se întâmplase – și apoi să caut împăcarea. În acel moment eram capabil să pun față în față crezul meu și problema pe care o aveam și să spun: „Acesta mi-e crezul și iată cum am ales să rezolv situația." M-am dus acasă și mi-am recapitulat în minte modul în care urma să aduc reconcilierea. Și în clipa aceea, crezul a devenit real pentru mine.

M-am dus la prietenul meu și i-am spus, cu umilință, cât de rău îmi părea de întreaga situație și cât de mult suferisem, și eu și soția. Doream cu adevărat să înțeleg care erau sentimentele lui și cu ce anume greșisem.

În acel moment, s-a înduioșat și el, dornic să vorbească despre ceea ce simțea că se întâmplase, unde fusese probabil greșeala lui sau a soției sale. Am putut astfel comunica în profunzime pentru a rezolva lucrurile. Ne-am adunat apoi și cu nevestele și am repetat cu succes exercițiul.

A fost o experiență atât de eliberatoare! Am fost chiar recunoscător chinului pe care îl suportasem, căci mă făcuse să înțeleg cât de important și de real poate fi un credo. Era atât de viu. Era un document care trăia.

Din acea experiență am putut ulterior trage învățămintele de rigoare, aplicându-le în alte situații sau alte roluri și responsabilități, fără a uita să mă întreb de fiecare dată: „Asta aparține într-adevăr crezului meu?" Și toată povestea cu organizarea timpului conform Sectorului II, cu stabilirea priorităților, a prins viață. Am făcut din credo aproape un șablon transparent, pregătit să-l așez peste orice situație, pentru a decide modul în care trebuie să acționez.

Multă lume are acest sentiment, că la un moment dat crezul lor începe să „trăiască". Le aparține. Este al lor. Conexiunea vitală se face între crez și clipa de viață. Apoi, hrănindu-l și continuând să-l cultivăm, crezul devine factorul esențial care influențează fiecare decizie.

VIZIUNEA CA MOȘTENIRE

A-ți crea și a trăi conform unui credo adevărat are un impact semnificativ asupra modului în care îți petreci timpul. Când vorbim despre *time management*, pare ridicol să ne ocupăm de viteză în loc să avem în vedere direcția, să încercăm să economisim minute în timp ce pierdem probabil ani de zile. Viziunea este forța fundamentală care conduce totul în viață. Ne stimulează, oferindu-ne un anume sentiment că suntem unicii care putem contribui într-o direcție sau alta. Ne determină

să ne stabilim priorităţile, să punem mai presus de ceas busola, mai presus de agende şi lucruri, oamenii. A ne crea şi a pune în aplicare un credo personal este investiţia cea mai importantă pe care o putem face.

Şi în timp ce trăim, iubim şi învăţăm tot mai mult în viaţă, ne dăm seama încet-încet că cea mai importantă moştenire pe care o putem lăsa este viziunea. Ceea ce copiii noştri şi toţi ceilalţi văd în ei înşişi şi în viitorul lor are o influenţă profundă asupra calităţii vieţii tuturor.

OBIECTIVE DE SECTOR II MENITE SĂ CULTIVE PASIUNEA VIZIUNII

- Stabileşte-ţi un timp săptămânal pentru a-ţi cultiva o viaţă interioară bogată, şi a descoperi un loc liniştit din adâncul tău unde să poţi lua legătura cu propria-ţi busolă interioară.
- Programează-ţi să te retragi undeva, să studiezi schiţa de credo (vezi anexa) şi să-ţi notezi un crez personal.
- Fă-ţi timp să evaluezi şi să-ţi revezi crezul curent.
- Memorizează-ţi crezul.
- Stabileşte-ţi zilnic un obiectiv de genul „ascute-ţi uneltele", pentru a te vizualiza trăindu-ţi crezul.
- Reexaminează-ţi crezul în fiecare săptămână, înainte de a te apuca să-ţi faci programul.
- Notează-ţi zilnic într-un jurnal felul în care experienţele, alegerile, deciziile tale sunt afectate de crezul tău personal.
- Citeşte declaraţii de credinţă scrise de alte persoane de-a lungul timpului. Analizează influenţa pe care aceste crezuri le-a avut asupra vieţii lor şi asupra societăţii.
- Ajută-ţi copiii şi pe ceilalţi din jur să-şi conceapă propriile profesiuni de credinţă. Împărtăşeşte şi altora necesitatea viziunii.

6
Echilibrul rolurilor

Echilibrul nu înseamnă ori/ori,
ci mai degrabă și/și.

Probabil că suferința cea mai mare și mai des exprimată de care am auzit în studiile noastre privind *time managementul* provine din dezechilibru.

Mulți oameni care trec prin experiența întocmirii unui credo ajung să-și dea seama, cu claritate și durere, de aspectele importante ale vieții lor pe care le-au neglijat până în clipa aceea. Își dau seama că au investit o groază de timp și de energie într-un domeniu – în afaceri, în sport, în serviciul comunității – în defavoarea altor domenii esențiale precum sănătatea, familia sau prietenii. Alții sunt conștienți de diversele lor roluri, dar se simt sfâșiați. Rolurile acestea par a-și disputa permanent între ele timpul și atenția limitată a celui implicat.

Auzim frecvent astfel de comentarii:

Vreau să am grijă de familia mea și să reușesc în carieră. Dar compania unde lucrez consideră că sunt potrivit pentru avansare doar dacă stau la birou de dimineață până seara, inclusiv în weekend-uri.

Când ajung acasă, sunt epuizat. Am prea mult de lucru şi nu-mi mai rămâne nici un pic de timp şi de energie pentru a le acorda familiei. Însă ei au nevoie de mine. Ar trebui să mai repar o bicicletă, să mai citesc o poveste, să ajut la lecţii, să stau de vorbă cu copii. Şi eu am nevoie de ei. Ce mai înseamnă viaţa dacă nu-ţi găseşti timp pentru a-l petrece cu cei la care ţii cel mai mult?

Şi asta nu-i totul, aş mai avea o grămadă de alte roluri. Aş vrea să fiu un vecin de nădejde. Aş vrea să-mi ajut comunitatea. Şi aş avea nevoie de ceva timp şi pentru mine însumi – să fac puţin sport, să mai citesc, să meditez.

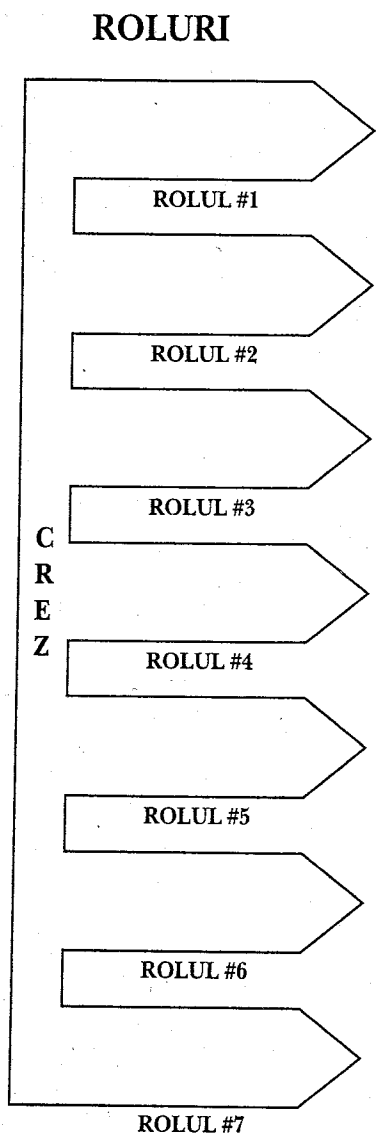
Sunt solicitat în atâtea direcţii – şi toate sunt importante! Cum aş putea oare să le fac pe toate?

Conflictul cel mai frecvent apare între rolurile din familie şi carieră. Suferinţa cea mai des invocată provine din insuficienţa grijei acordată relaţiilor şi dezvoltării personale. Oamenii spun: „Nu mă pot mişca destul de iute pentru a atinge zilnic toate obiectivele. Unele lucruri importante din viaţă rămân pur şi simplu neîmplinite. Şi cu cât alerg mai repede, cu atât simt mai acut dezechilibrul."

Dacă ai văzut filmul **Karate Kid**, poate îţi aminteşti scena de pe ţărmul oceanului, unde maestrul Miyagi îşi trimite învăţăcelul să înfrunte valurile furioase, strigându-i: „Învaţă să-ţi ţii echilibrul! Învaţă ce e echilibrul!"

Străduindu-se să lupte împotriva valurilor, Daniel cade mereu de pe scândura de surfing. În cele din urmă, se întoarce să privească spre ţărm, unde mentorul său stătea în echilibru în vârful unui pilon singuratic. Din acea poziţie, Miyagi executa mişcările complicate ale tehnicii „cocorului", dând dovadă de perfect echilibru în timp ce-şi schimba, în aer, un picior cu altul.

S-ar putea să auzim şi noi o voce interioară spunându-ne „Învaţă ce e echilibrul! Învaţă ce e echilibrul!" dar în majoritatea cazurilor, cei mai mulţi dintre noi se simt ca Daniel pe scândura de surfing, asaltaţi de forţe puternice care par a ne asalta din toate sensurile.


ROLURI
ROLUL #1
ROLUL #2
ROLUL #3
C
R
E
Z
ROLUL #4
ROLUL #5
ROLUL #6
ROLUL #7

CE ESTE ECHILIBRUL

În mod evident, echilibrul ţine de principiul „nordului autentic". Îl putem vedea manifestându-se pretutindeni în jur. Şi, ca în cazul oricărui principiu, cel mai puternic martor al realităţii sale este consecinţa trăirii cu opusul său – dezechilibrul. O infecţie a urechii interne care ne poate provoca pierderea echilibrului, căderea pe teren în timpul unui joc de baschet sau pur şi simplu o viaţă marcată de disconfortul instabilităţii, sunt dovezi ale existenţei şi importanţei acestui principiu.

Dar cum putem întreţine acest echilibru în viaţă? E vorba doar de a alerga între obiective destul de repede pentru a le atinge, zilnic, pe toate? Sau există altă cale, mai eficientă şi cu un impact puternic asupra rezultatelor pe care le obţinem în viaţă?

Opreşte-te o clipă şi uită-te înapoi, peste rolurile pe care le-ai notat atunci când am trecut prin procesul de organizare de Sector II.

Cum priveşti aceste roluri? Mulţi dintre cei ce trăim în Vest suntem educaţi de mici să le vedem ca pe „compartimente" separate din viaţă. În şcoală urmăm cursuri diferite, cu teme şi manuale diferite. Obţinem un zece la biologie şi un şapte la istorie şi nu ne trece niciodată prin minte că ar exista vreo legătură între cele două materii. Ne privim rolul de la birou complet separat de cel din familie, iar acestea două fără a avea prea mult de-a face cu alte roluri precum cele referitoare la evoluţia personală sau serviciul în slujba comunităţii. Drept urmare, gândim în termeni de „ori/ori" – ne putem concentra fie pe un rol, fie pe un altul.

Această compartimentare se reflectă în caracterul nostru. Ceea ce suntem la birou e într-un fel separat de ceea ce suntem acasă. Ceea ce suntem în viaţa privată nu are legătură cu ceea ce suntem în viaţa publică.

În volumul său *Mintea neinstruită*, Howard Gardner demonstrează impactul gândirii astfel fracturate. Persoanele cu mai multă instrucţie dau bune rezultate atâta vreme cât lucrează aşa cum au fost pregătite. Dar încearcă să faci o probă, în care să schimbi situaţia sau circumstanţele, şi nu numai că vor lucra mai prost, ci nu vor reuşi

deloc să treacă testul! Pur și simplu nu pot. Nu reușesc să gândească dincolo de niște limite.

Felul în care vedem o problemă este însăși acea problemă. Acest fragmentarism e bazat pe iluzie, iar încercarea de a trăi iluzia este incredibil de epuizantă.

În realitate, aceste roluri fac parte dintr-un tot interdependent, un ecosistem viu în care fiecare componentă le influențează pe celelalte. Așa cum observa Gandhi, „un om nu poate să facă bine într-un domeniu al vieții, atâta vreme cât e ocupat să facă rău în altul. Viața este un întreg indivizibil."

Această paradigmă holistică este fundamentală pentru înțelepciunea Orientului, unde echilibrul e considerat esențial pentru viață și sănătate.

Așa cum observa doctorul David Eisenberg, pregătit la școala de medicină chinezească:

> Noi (cei din lumea vestică) am inventat ideea că „biologia", „fizica", „psihologia" și „psihiatria" sunt domenii separate. Dacă vrem să dăruim sănătatea, dar studiem doar starea chimică și emoțională a pacientului, perspectiva pe care o avem este imperfectă. Omul din fața mea aduce cu el nu doar chimia, ci și trăsăturile sale de familie, relațiile, emoțiile și caracterul. Distincțiile pe care le facem în spital între minte și trup sunt doar niște abstracțiuni. Pacientul este o persoană unitară, iar pentru a-l ajuta să se înzdrăvenească, ar trebui să ne ocupăm de toate aceste aspecte – echilibrul vieții unui om.

Esența acestei paradigme holistice a echilibrului este prinsă în cuvintele unei vechi învățături sufiste: „Crezi că dacă îl pricepi pe **unu**, îl vei pricepe și pe **doi**, fiindcă unu plus unu fac doi. Dar mai trebuie să-l înțelegi și pe **plus**."

Atunci când începem să aplicăm această paradigmă în viața personală, vedem că echilibrul nu e o cursă între diversele compartimente, ci este o cumpănă dinamică. Se referă la toate părțile care acționează sinergic, într-un tot interdependent. Echilibrul nu înseamnă „ori/ori", ci „și/și".

CREAREA SINERGIEI ÎNTRE ROLURI

Cât de mare importanță are acest lucru în viața noastră! Literatura etică referitoare la personalitate din ultimii șaptezeci de ani ne-a obișnuit să credem că „succesul" în unele dintre roluri înseamnă evidențierea, de la caz la caz, a unei alte personalități – ca și cum ar fi vorba despre schimbarea unui pulovăr sau a unei simple perechi de pantofi. Asta duce la fragmentare și duplicitate. În realitate însă, avem de-a face cu una și aceeași persoană care, după ce se trezește, se spală, își ia micul dejun, intră în relație cu clienții la birou, prezintă rapoarte consiliului de conducere, antrenează liga de juniori, curăță garajul sau merge la biserică. Ceea ce suntem, purtăm cu noi în fiecare dintre rolurile pe care le împlinim în viață.

Iar ceea ce e valabil pentru caracter e valabil, extrapolând, și pentru competență. Deși există unele competențe specifice care țin de fiecare rol în parte, principiile nordului autentic ne ajută să căpătăm competențe fundamentale, comune tuturor rolurilor, ducând la o puternică sinergie între ele.

Rebecca: Îmi amintesc când Roger era la universitate, iar eu rămăsesem acasă, cu copiii încă mici. Stăteam de vorbă seara despre ce a mai făcut la cursuri, și ne dădeam seama tot mai limpede că aceleași principii care funcționau în domeniul afacerilor puteau fi aplicate în conducerea și managementul casnic. Era pasionant să descoperi că principiile care contribuiau la formarea unor angajați responsabili și competenți puteau fi transpuse pentru a determina niște copii de trei și, respectiv, patru ani, să-și facă ordine în camere.

Am mai descoperit atunci că multe dintre principiile care creeau relații puternice, pozitive în familie, puteau fi aplicate cu rezultate semnificative în domeniul afacerilor. Ne-am dat seama că încrederea era baza sinergiei unei societăți eficiente, iar integritatea era esențială pentru influența pe termen lung a unei firme.

Se părea că, odată ce ne-am concentrat pe principii, rolurile noastre diferite nu mai țineau de compartimente diferite care ne segmentau

viața. Ele deveneau căi de aplicare a principiilor universale. A devenit astfel o provocare pasionantă să descoperim în câte domenii diferite din viață putem aplica aceleași principii.

Această sinergie dintre roluri poate economisi incredibil de mult timp din cel dedicat rezolvării diverselor probleme. Un principiu precum acela al puterii individuale – acceptarea responsabilității personale față de propria-ți viață – are aceeași eficiență în cazul unui partener nemulțumit sau al unui adolescent rebel, ca și în cazul unui client iritat, al unui șef pretențios sau al unei vești proaste. Empatia – a căuta mai întâi să înțelegi – creează același tip de încredere și eficiență în echipele de lucru ca și în prietenie, în familie sau în organizațiile care asigură servicii comunității.

Această sinergie ne determină să ne privim rolurile dintr-o perspectivă de tip MacGyver. Ne putem îndeplini în același timp un obiectiv ce privește evoluția personală (cultivarea condiției fizice) și un obiectiv parental (acela de a încerca consolidarea unei relații cu fiica adolescentă) ieșind cu fata la un joc de tenis. Dacă trebuie să inspectăm o fabrică și să pregătim în același timp un nou asistent, putem merge la fabrică împreună, ca un foarte bun mijloc de instruire.

Înțelegerea acestei sinergii ne ajută să trecem dincolo de dihotomiile de tip ori/ori. O femeie care decide să aibă copii și să fie lângă ei poate depăși chinuitoarea obsesie privitoare la împărțirea între copii și carieră. O va stimula viziunea maternității sale ca rol semnificativ în societate. Își va dezvolta un caracter și o competență care îi vor da ocazia să împlinească la fel de bine și alte roluri.

Rebecca: Sunt adesea iritată de stigmatul pus femeilor care au ales să-și dedice timpul și efortul în primul rând maternității. De parcă societatea ar considera că e mai puțin important să crești niște copii buni decât să sporești profitul liniei de producție a unei companii.

O femeie care decide să se consacre maternității și o face ca urmare a unei viziuni personale foarte clare devine cu adevărat eficientă în rolul său. Recunoaște valoarea eforturilor sale în modelarea caracterului viitorilor lideri ai societății. Iar în cursul acestui proces, ea își poate dezvolta competența și caracterul pentru a îndeplini și alte roluri. Poate

că plănuiește o a doua carieră sau absolvirea unei alte școli, dar asta nu o distrage de la sarcina sa primordială. Nu e o chestiune de înzestrare, ci de alegere a unei contribuții în lume.

Există femei care aleg maternitatea pentru un timp și care nu capătă caracter și competență pentru că nu sunt profund legate de viziunea asupra rolului lor și nu-și dedică plenar energia creativă acestui rol. În schimb acelea care o fac, pot îndeplini și alte roluri cu succes.

Depășirea gândirii de tip ori/ori devine critică pentru societatea noastră contemporană. Într-o lume segmentată care nu reușește întotdeauna prea bine să aprecieze și să transpună pe piața muncii calitățile unui competent manager casnic – fie el bărbat sau femeie, societatea însăși e cea care suferă. Cercetările actuale arată că așa numitele atribuții feminine (bine reprezentate în rolul de părinte) sunt înzestrări esențiale cerute pentru organizarea eficientă a instituțiilor noastre. Dar de ce oare am ajuns abia acum la această concluzie?

În secolul cinci înaintea erei noastre, Xenofon consemna că Nicomahide, un soldat de meserie, s-a supărat atunci când un alt individ – cu nici o altă recomandare decât aceea de bun gospodar și dirijor al unui cor – a fost numit general în locul său. În replică, Socrate observa că „indiferent ce ar conduce un om, dacă știe de ce anume are nevoie și reușește să facă rost de acele lucruri, va reuși să fie un șef de nădejde, chiar dacă se află la conducerea unui cor, a unei familii, a unui oraș sau a unei armate... De aceea, nu trebuie disprețuită priceperea cuiva de a conduce o gospodărie; conducerea afacerilor private diferă de conducerea afacerilor publice doar ca dimensiune."

Atunci când ne privim rolurile ca fragmente separate ale vieții, ne dezvoltăm o mentalitate meschină de tip cronos. La mijloc e doar timpul. Cel pe care îl petrecem într-unul din roluri înseamnă privarea altui rol de acel timp. Schema se reduce la câștig sau pierdere – unul din roluri câștigă, iar celelalte pierd. Intrăm într-o competiție cu noi înșine. Ne implicăm într-un proiect de împlinire personală și umblăm apoi să strângem dovezi care să justifice poziția pe care ne aflăm.

Principiile însă ne îmbogățesc cu o mentalitate a abundenței. Acordăm o egală importanță tuturor rolurilor. Schema indică de data asta câștig/câștig, în cazul fiecărui rol din viața noastră; și le vedem pe toate ca părți ale unui întreg aflate în puternică interdependență.

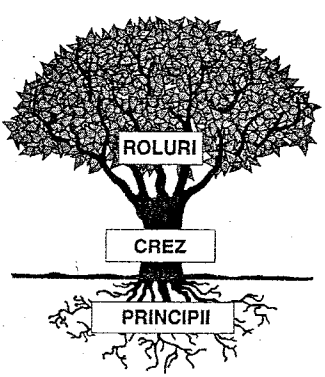
CELE TREI PARADIGME CARE STIMULEAZĂ ECHILIBRUL

Majoritatea dintre noi, atunci când trecem pentru prima oară prin procesul organizatoric de Sector II, ne privim rolurile ca pe o formă foarte eficientă de a ne organiza informația și sarcinile. Și, în vreme ce beneficiem oarecum de această nouă perspectivă, profităm încă și mai mult, reușind să ajungem la o mai profundă înțelegere a rolurilor noastre, fapt care ne stimulează să ne creăm sinergie și echilibru în viață. Am dori să sugerăm trei paradigme fundamentale care ajută la această înțelegere mai profundă.

1. Rolurile noastre „firești" decurg din crezul nostru

Cum am reușit să ne formulăm rolurile? Dacă nu le-am extras după o analiză a vieții noastre interioare, probabil că ele reprezintă o combinație între sentimentele despre noi înșine și oglinda socială.

Dacă însă am trecut prin analiza eului interior, rolurile noastre vor fi ca niște ramuri ale unui copac viu. Vor crește firesc din trunchiul comun – crezul nostru, împlinirea unică a nevoilor și capacităților noastre – și din rădăcinile comune – principiile dătătoare de energie și viață. Rolurile noastre devin izvoarele prin care trăim, iubim, învățăm și lăsăm ceva în urmă.



Această legătură profundă cu viziunea oferă pasiune şi vigoare rolurilor pe care le îndeplinim. Atunci când părinţii, de pildă, încep să-şi dea seama de puternica unicitate a rolului lor – şansa de a contribui la creşterea şi dezvoltarea unei vieţi noi, şi forţa generatoare pe care această viaţă o reprezintă pentru generaţiile viitoare – sunt dinamizaţi şi eliberaţi de prejudecăţi şi vechi precepte, de slăbiciunile generaţiilor trecute. În loc să le preia, le modifică. Devin forme de **tranziţie** în loc să rămână forme de **transmitere**. Sentimentul că lasă ceva preţios în urmă îi determină pe aceşti părinţi să se privească pe ei înşişi la modul **transformaţional** şi **tranzacţional**.

Pe de altă parte, rolurile care sunt rupte de necesităţi, principii şi credo (un rol în profesie care nu are altă semnificaţie decât de a asigura securitate financiară; o relaţie bazată pe o iluzie şi nu pe un principiu; un serviciu adus comunităţii făcut doar din pricina aşteptărilor celorlalţi şi nu din convingere intimă) nu au forţă de susţinere pentru că nu vin din acel profund „da" care arde în interiorul nostru!

Fiecare rol are importanţa sa vitală. Succesul într-unul din roluri nu justifică eşecul în altul. Succesul în afaceri nu poate compensa un eşec în căsnicie; reuşita în viaţa socială nu justifică eşecul în rolul de părinte. Succesul sau eşecul în oricare dintre roluri contribuie la calitatea celorlalte roluri şi a vieţii în general.

În lipsa acestei perspective „de sus" asupra rolurilor noastre, putem fi cu uşurinţă devoraţi de unele dintre ele, neglijându-le pe altele. De aceea ne rezervăm răgazul, în cadrul procesului organizatoric de Sector II, de a nota în fiecare săptămână rolurile pe care le avem.

Iată ce spunea un director foarte ocupat:

În ultimii şaptesprezece ani de când sunt director, am luat prânzul cu o mulţime de persoane. Dar când mi-am trecut în revistă rolurile şi am ajuns la cel de „soţ", mi-am dat seama că nu mi-am dus niciodată propria nevastă să luăm masa undeva. Iar relaţia cu ea este una din cele mai importante din viaţa mea.

Aşa că, în urma organizării săptămânale, am început să ieşim regulat, ceea ce ne-a apropiat foarte mult. Comunicarea dintre noi a sporit, lucru care m-a făcut să descopăr alte căi de a deveni un soţ mai bun. Revizuindu-mi săptămânal rolul de soţ, cred că reuşesc să mă descurc mult mai bine acum.

Notarea în scris a rolurilor, în fiecare săptămână, ne menține atenția asupra lor și ne ajută să conștientizăm toate dimensiunile importante ale vieții. Asta nu înseamnă însă că va trebui să ne stabilim mereu câte un obiectiv pentru fiecare rol. Și nici că rolurile ne sunt aceleași în fiecare săptămână, sau că le vom înșira pe toate de fiecare dată. Echilibrul existent în natură ne învață principiul vremii și al anotimpurilor. Există perioade în viață când dezechilibrul înseamnă echilibru, când concentrarea asupra unui obiectiv pe termen scurt contribuie la împlinirea crezului nostru general.

O mamă care tocmai a născut, de pildă, își dedică un număr incredibil de ore bebelușului. Pentru o vreme, viața ei pare dezechilibrată. Dar dacă privești viața din perspectiva eonului – și-ți dai seama că echilibrul înseamnă a trăi, a iubi, a învăța și a lăsa ceva în urmă – dezechilibrul temporar apărut în viața femeii va căpăta un anume sens și context. Se mai pot ivi astfel de dezechilibre pe termen scurt (care vor crea însă stabilitate pe termen lung) în cazul unor proiecte semnificative care vor avea roade importante în viitor, în cazul îngrijirii unui părinte în vârstă sau atunci când începi o nouă afacere. Există perioade când o investiție puternică poate schimba definitiv raportul dintre succes și eșec, dintre mediocritate și perfecțiune. Iar această investiție, sau lipsa ei, are implicații formidabile pentru cei din jur – pentru partenerul de viață, copii, angajați, asociați, comunitate în general. În timpul unor astfel de perioade de dezechilibru liber consimțit, poate fi mai comod să trecem, în programul organizatoric săptămânal, doar unul sau două roluri. Unii simt că asta îi mai eliberează; alții au un sentiment al contextului atunci când își notează toate rolurile, chiar dacă nu-și fixează obiective pentru fiecare din ele.

Factorul esențial în orice decizie care privește echilibrul vieții, este legătura permanentă cu vocea conștiinței din adâncul nostru. Pentru că trăim într-un mediu marcat predominant de verbul **a face**, și nu de **a fi**, e destul de ușor să fim prinși într-un vârtej care să nu mai aibă nimic în comun cu crezul sau principiile. În loc să fim purtați de menirea noastră, suntem târâți de urgență.

Numai dacă ne menținem legătura cu eul interior, vom avea capacitatea de a face alegerile cele mai înțelepte. Așa cum sublinia psihologul Barbara Killinger:

Înţelepciunea vine din... echilibru. Cei care sunt dependenţi de muncă sunt nişte oameni foarte interesanţi, inteligenţi, spirituali, fermecători, însă le lipseşte acea înţelepciune interioară. Dovadă stau vieţile lor marcate de tot felul de crize. O judecată sănătoasă se instalează atunci când gândurile şi ideile tale logice şi raţionale se bazează pe sentimentul că decizia este cea corectă şi că vei putea trăi confortabil cu consecinţele acţiunii tale. Înţelepciunea interioară merge chiar şi mai departe, pentru că decizia nu-ţi oferă doar sentimentul corectitudinii, ci chiar se integrează valorilor şi credinţelor tale. Ceva în adâncul tău poate răspunde cu convingere: „da!"

Am cunoscut oameni cu cariere formidabile, pe care le-au abandonat o vreme, pentru a se ocupa de fiul sau fiica dependentă de droguri. Am văzut oameni cu venituri uriaşe pensionându-se mai devreme pentru a se implica în antrenarea unei echipe de fotbal din cartier. Am cunoscut indivizi care şi-au neglijat pentru o vreme familia şi prietenii (care însă i-au înţeles şi sprijinit) pentru a-şi consacra energia şi timpul unor proiecte despre care simţeau că vor contribui la progresul umanităţii. Şi toţi aceşti oameni s-au simţit minunat în urma alegerilor făcute! Ei au fost cu siguranţă conduşi de crezul lor, conectaţi puternic la trăirea lor interioară.

Iată ce ne-a împărtăşit o femeie care a trecut printr-o asemenea experienţă.

Fac parte din comitetul unei organizaţii care se ocupă de adolescentele însărcinate. E o instituţie minunată, care mi-e foarte dragă. Am condus pentru o vreme biroul de relaţii cu publicul.

Am avut o perioadă mai liberă de două luni şi am încercat în acest interval să-mi pun la punct noua mea afacere. Am petrecut de ase-menea ceva mai mult timp împreună cu familia. Toată lumea avea impresia că, după asta, urma să mă întorc fără îndoială la conducerea organizaţiei. Dar a trebuit să spun: „Nu, anul ăsta nu voi mai lucra acolo. Nu vreau să vă creez nişte speranţe pe care apoi să nu le pot îndeplini." A fost destul de dureros.

Am descoperit că o încredere mai mare în mine şi conştiinţa că mă pot detaşa de diverse situaţii, este cheia stabilităţii mele. Mi-am dat seama ce sentiment de eliberare îţi poate oferi asta. Am învăţat să spun ***nu*** *în favoarea unui* ***da*** *mai important pentru viaţa mea.*

Uneori mai eșuez în vechile deprinderi. Se ivesc tot felul de lucruri presante, de sarcini care pur și simplu nu pot fi amânate. Dar cu ancora cunoașterii de sine, mă pot adapta cu ușurință și îmi pot recăpăta repede echilibrul pierdut.

Dacă, atunci când ne ascultăm vocea interioară, nimerim pentru o vreme într-o scurtă perioadă de dezechilibru, îi putem implica și pe cei a căror viață e afectată de acțiunea noastră, pentru a lucra împreună și a descoperi echilibrul unul în celălalt.

Rebecca: Când făceam planurile pentru lucrul la această carte, mă simțeam foarte încurcată apropo de dezechilibrul care urma să se instaleze în viața mea. Deși eram implicată în mai multe proiecte de servicii aduse comunității și mai aveam câteva lucrări de redactat, familia fusese principala mea preocupare și sferă de contribuție în ultimii douăzeci și cinci de ani. Opțiunea mea, în toți acești ani, de „a fi acolo" pentru soțul și copiii mei, era bazată pe crezul meu interior. Dar am avut un sentiment de entuziasm la ideea acestei cărți. Se lega de niște valori și niște roluri care sunt deopotrivă importante în viața mea.

M-am gândit la ce sarcini va trebui să-mi neglijez în familie dacă mă hotărăsc să lucrez la carte. Am încă trei copii care au nevoie să fie ajutați la teme sau când exersează la muzică, să fie duși la cursuri, să li se pregătească mese hrănitoare și să fie ascultați atunci când au probleme. Și-mi doresc o mai mare apropiere de copiii noștri căsătoriți, care locuiesc cu familiile lor în apropiere. Dorindu-mi să fac toate astea, mă simțeam nefericită știind că, pentru o vreme, nu voi mai putea să-mi îndeplinesc plenar rolul meu de mamă.

Împreună cu Roger, am lucrat la carte și ne-am îndeplinit în același timp rolul de părinți, așa încât să putem asigura necesitățile de bază ale copiilor care locuiau cu noi, dar și ale nepoților, pe care i-am ajutat să exerseze la instrumente și i-am dus cu mașina la școală. Dar o veritabilă performanță am realizat odată cu crearea unei sinergii între proiectul la care lucram și nevoia copiilor noștri de a lăsa ceva în urmă. O secvență din crezul familiei noastre se referă la „folosirea înțeleaptă a timpului, talentelor și resurselor noastre pentru a le fi de folos și altora". Stând împreună cu copiii și încercând să-i implicăm și pe ei în proiectul acestei

cărți, am creat o viziune comună care avea de-a face cu forța acelei părți din crezul nostru. Copiii s-au arătat entuziasmați și au dorit să ajute după puteri. Cei mai mari s-au implicat direct în proiect. Ceilalți ne-au ajutat în diverse alte moduri.

A trebuit să facem niște sacrificii, dar copiii ne-au sprijinit enorm pentru a duce la capăt ceea ce plănuisem. În loc să ne despartă, acest proiect ne-a făcut să ne apropiem mai mult unul de celălalt. E un lucru pe care l-am făcut împreună. Și cu toții ne-am maturizat în acest proces.

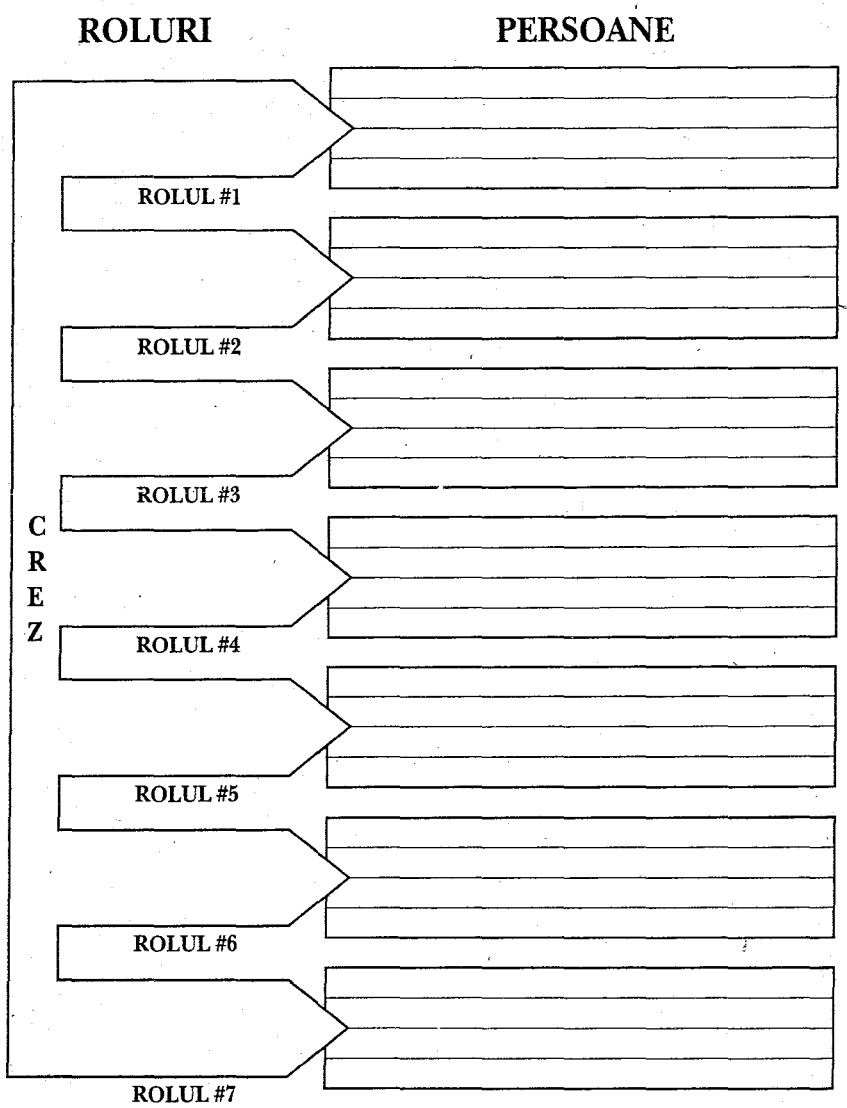
Atunci când rolurile noastre decurg firesc din credo, viziune și principii, „echilibrul" reprezintă o chestiune mai profundă decât petrecerea unui timp egal în diversele compartimente ale vieții. Echilibrul înseamnă a trăi, a iubi, a învăța și a lăsa ceva în urmă, iar rolurile noastre pot crea căile convergente, uneori doar temporare, pe care trebuie să înaintăm pentru a reuși.

2. Fiecare rol e o intendență

Din natură am învățat ce înseamnă echilibrul interdependent. Un copac e o parte a unui uriaș ecosistem. Starea lui afectează și este afectată de starea celorlalte organisme vii dimprejur. Existența acestei interdependențe face esențială recunoașterea în fiecare rol a unei intendențe.

O intendență reprezintă o sarcină de încredere. Un intendent este „o persoană cu responsabilitatea de a avea grijă de niște posesiuni care i se încredințează." Cu toții suntem astfel de administratori ai timpului, talentelor, resurselor noastre. Avem sarcini de intendenți și în muncă, în comunitate, în familie.

Intendența implică sentimentul de a fi răspunzător pentru cineva sau ceva mai presus de tine – indiferent dacă acel ceva sau cineva reprezintă, în concepția noastră, Divinitatea, generațiile viitoare sau societatea în general. Ideea ne-a fost adusă în atenție odată cu apariția unor probleme dramatice precum SIDA sau degradarea mediului înconjurător. „Proprietatea" înseamnă „pot să fac ce vreau, fără consecințe pentru cei din jur". Dar ideea că putem distruge sau folosi necorespunzător orice resursă fără a fi pedepsiți e o iluzie. Tot ce facem dă naștere unor consecințe care influențează calitatea vieții generațiilor viitoare.



Nu putem scăpa de responsabilitate. Într-un fel sau altul, **schimbăm** ceva prin acțiunile noastre. Suntem cu adevărat răspunzători pentru modul în care influențăm viețile altora. Orice am face, cu oricare dintre

mijloacele de care dispunem – bani, posesiuni, talente, chiar și timp – lăsăm în urma noastră o moștenire celor care vin după noi. Și indiferent de istoricul nostru, ne putem exercita însușirile unice și putem alege ce fel de intendenți dorim să fim. Nu trebuie să lăsăm după noi abuzuri, datorii, resurse naturale secate, egoism sau iluzii. Putem lăsa generațiilor care vin un mediu înconjurător sănătos, proprietăți bine întreținute, un simț al responsabilității, o moștenire de valori bazate pe principii, și viziunea necesității contribuției în lume. Astfel putem îmbunătăți calitatea vieții, în prezent și deopotrivă în viitor.

S-ar putea să te ajute folosirea schemei din pagina alăturată, pentru a-ți privi rolurile din perspectiva intendenței și a descoperi față de cine te simți responsabil în fiecare dintre roluri.

În Partea a treia, vom studia mai în detaliu felul în care putem stabili înțelegeri de intendență cu ceilalți, care să se potrivească naturii interdependente a rolurilor noastre.

3. Fiecare rol conține toate cele patru dimensiuni

Fiecare rol din viața noastră are o dimensiune fizică (solicită sau creează resurse), o dimensiune spirituală (se leagă de credo și de principii), o dimensiune socială (implică relațiile cu ceilalți) și o dimensiune mentală (îți cere să înveți).

Să studiem mai amănunțit dimensiunile socială și mentală. Fiecare rol are o legătură cu membrii familiei, cu partenerii de afaceri, cu rudele sau prietenii. Chiar și rolul omului de serviciu care face curat în clădire, singur, după plecarea tuturor, implică niște relații cu cei pentru care lucrează și cei care profită de munca lui.

Conștientizarea acestei esențiale dimensiuni sociale ne determină să punem oamenii mai presus de agendă. Directorii care își privesc rolurile ca pe niște **sarcini** se simt frustrați de „întreruperile" angajaților; cei care însă își consideră rolul în funcție de **oameni** sunt bucuroși să poată avea ocazia să ajute și să stimuleze. Gospodinelor care își consideră rolul doar din punct de vedere al muncii pe care o fac în casă le este greu să se ocupe de un copil care nu vrea să-și îndeplinească îndatoririle. Acelea care își plasează însă rolul în funcție de membrii familiei pe care

îi iubesc și îi servesc descoperă bucurie în momentele de educație ale unui copil.

În loc să vedem în rolurile noastre doar niște sarcini de îndeplinit, care stau în calea relațiilor cu ceilalți, conștientizarea dimensiunii sociale a fiecărui rol în parte ne ajută să ne orientăm mai degrabă către oameni, fapt care dă naștere unor legături profunde, satisfăcătoare, cu cei în preajma cărora trăim și muncim.

Fiecare rol are de asemenea o dimensiune mentală, care privește instruirea, maturizarea, înțelegerea mai adâncă și îndemânarea. Mare parte din eficiența unui rol stă în echilibrul dintre dezvoltare și faptă, dintre producție (P) și sporirea capacității noastre de producție (CP). Putem vedea asta în exemplul unui director care merge la un seminar pentru a învăța niște lucruri care îl vor ajuta să-și conducă mai eficient afacerile. Sau în exemplul profesorului care își petrece o parte din vacanța de vară urmând niște cursuri de perfecționare didactică. Ori în ambiția unor părinți de a studia sau a urma un curs de psihologia copilului.

Dacă ne privim viața ca pe un tot, echilibrul P/CP impune, în mod normal, reînnoire în toate cele patru dimensiuni. Înseamnă timp alocat exercițiului, lecturii, conectării cu viața interioară, astfel încât să ne putem dezvolta caracterul și competența, energia și înțelepciunea cu care gestionăm fiecare rol din viață.

PROCESUL ORGANIZATORIC DE SECTOR II SPRIJINĂ ECHILIBRUL

Echilibrul natural este un echilibru dinamic care se manifestă în viața noastră pe trei căi esențiale:

- Echilibrul primordial este echilibrul intern dintre dimensiunile noastre – fizică, socială, emoțională și spirituală. Nu există echilibru în viață în lipsa unei trăiri interioare echilibrate – în lipsa sinergiei create de convergența trăirii, iubirii, instruirii și lăsării unei moșteniri.

- Echilibrul secundar stă în rolurile noastre. E vorba de un echilibru sinergic, transformat uneori într-un dezechilibru temporar, atunci când părțile lucrează împreună pentru a făuri un tot mai puternic.
- Echilibrul P/CP reprezintă balanța dintre dezvoltare și faptă, care ne determină să acționăm mai eficient, sporindu-ne capacitatea de a înfăptui.

Să vedem acum în ce fel procesul de Sector II influențează bogăția și echilibrul din viața noastră.

Atunci când ne revizuim crezul în fiecare săptămână, ne concentrăm, cu pasiune și perspectivă, asupra echilibrului interior fundamental al celor patru dimensiuni, care dă sens echilibrului exterior.

Revizuindu-ne rolurile, le privim ca pe un mijloc prin care ne putem îndeplini misiunea. Le vedem deopotrivă dimensiunea socială, mentală, spirituală și fizică. Căutăm căi de stabilire a sinergiei între ele și nevoile ori competențele altora.

Primul rol pe schema săptămânală, „ascuțirea uneltei", este singurul rol căruia i s-a tipărit un nume. Celelalte spații sunt goale. Și asta pentru că „ascuțirea uneltei" reprezintă rolul nostru personal CP. Ne amintește să nu ne ocupăm prea mult cu „tăiatul", uitând de ascuțirea uneltei. Prin intermediul acestui rol, ne revizuim zilnic fiecare din cele patru dimensiuni, dezvoltându-ne caracterul și competența, energia și înțelepciunea cu care marcăm fiecare rol din viață.

În procesul de Sector II, putem stimula echilibrul dintre roluri, organizând și clarificându-ne speranțele în jurul acestora.

Organizarea informației pe roluri

Organizarea datelor în funcție de rolul căruia îi aparțin – mai degrabă decât aranjarea cronologică sau alfabetică – face recuperarea ulterioară mai ușoară și mai rapidă, din cauza asociațiilor mentale.

În agendă, îți poți crea o secțiune pentru fiecare rol. Apoi, când îți întocmești notițe, le poți insera în dreptul rolului potrivit. Dacă ai făcut rost de prețurile pentru lambriurile cu care vrei să-ți redecorezi casa,

pune-le în dreptul rolului care privește administrarea casnică. Dacă îți vine vreo idee apropo de un nou produs, așeaz-o în secțiunea rolului care se ocupă de dezvoltarea producției la firma unde lucrezi. Dacă primești informații despre o nouă colectă filantropică, inserează-le în dreptul rolului care privește implicarea în problemele comunității. Dacă ai informații apropo de ziua de naștere a partenerului, de numărul pe care îl poartă la pantofi copiii, de programul de vaccinare a câinelui, așează-le în dreptul rolului tău de familist.

Unii chiar consideră folositor să aibă o listă de adrese și numere de telefon sub fiecare rol în parte. De pildă, își țin adresele colegilor de muncă în dreptul unui rol referitor la slujbă, iar telefoanele unor servicii precum curățătoria, în dreptul rolului de administrator casnic.

Atunci când nu mai ai nevoie imediată de aceste însemnări, le poți transfera într-un dosar împărțit potrivit rolurilor tale. Informațiile profesionale pot fi aranjate într-un registru organizat după rolurile tale în muncă. Poți întocmi o mapă pentru fiecare rol în parte (eventual diferit colorată, pentru o mai rapidă identificare), cu subdiviziuni pentru informații mai specifice în cadrul fiecărui rol. Proiectele în curs de înfăptuire pot fi și ele organizate după rol și transferate, atunci când sunt terminate, în registru. Și informațiile referitoare la familie – idei pentru cadouri, mărimi ale hainelor, obiective de îndeplinit ca părinți – pot fi organizate într-un registru sau în agenda ta personală, în dreptul rolului de rigoare. Planurile proprii privind evoluția personală – o listă de lecturi, o înregistrare a progreselor la antrenament, o listă de dorințe – pot fi inserate în dreptul rolului tău ca individ. Chiar și ecranul computerului tău poate fi organizat în funcție de roluri, oferind acces rapid la informația electronică.

Sistematizarea informației în funcție de roluri e compatibilă cu propriul tău proces mental. Adesea, încercarea de a folosi complicate sisteme de organizare inventate de alții aproape că anulează obiectivul urmărit, asta doar dacă nu cumva se întâmplă să ai aceeași structură mentală ca născocitorul sistemului.

Organizarea informației în funcție de rol stimulează de asemenea concentrarea pe Sectorul II, pe lucrurile importante și nu neapărat

urgente. De fiecare dată când notezi ceva, când cauţi un număr de telefon sau o informaţie deja îndosariată, gândeşti doar în termenii relaţiilor şi intendenţelor importante din viaţa ta.

Stabilirea năzuinţelor în jurul rolurilor

Mulţi consideră folositor să-şi întocmească, pentru un rol anume, definiţii mai detaliate decât cele pe care le au în crezul personal. Conceperea unui *credo* sau a unui acord de intendenţă pentru un rol, asigură o definiţie a acelui rol şi dă naştere unor speranţe celor care sunt implicaţi împreună cu tine în desăvârşirea acelui rol.

De pildă, dacă eşti soţ sau soţie şi în acelaşi timp părinte, s-ar putea ca tu şi partenerul tău să doriţi să vă împărtăşiţi viziunea şi valorile educaţionale. La slujbă, poate că vrei să întocmeşti un acord limpede cu şeful, apropo de rolul tău în afacere. Vom studia mai aprofundat aceste aspecte în capitolul 12. Asemenea înţelegeri pot fi sistematizate în agenda ta, în dreptul rolului potrivit, pentru a fi oricând la îndemână.

ECHILIBRUL PRESUPUNE BOGĂŢIE

Înţelegerea „echilibrului" şi a „rolurilor" dintr-o perspectivă integratoare ne ajută să trecem dincolo de constrângerile convenţionale impuse de timp. Cu o mentalitate de tip cronos, ne vedem rolurile ca pe nişte compartimente separate din viaţă, care îşi dispută energia şi timpul nostru limitat. Această paradigmă creează o mentalitate meschină, de tipul „ori/ori". Ne e imposibil să le facem pe toate, nu e destul timp.

Însă perspectiva integratoare ne permite să ne privim rolurile printr-o lentilă de tip „şi/şi". Ne dăm seama de legătura profundă dintre rolurile vieţii noastre şi de ocazia incredibilă de a le folosi sinergic. Asta creează o mentalitate diferită. Timpul poate fi într-adevăr o resursă limitată, însă noi nu. Dacă reuşim să creăm sinergie între rolurile noastre, vom pune mai mult din noi înşine în timpul pe care îl avem.

OBIECTIVE DE SECTOR II CARE POT STIMULA ECHILIBRUL DINTRE ROLURI

- Studiază-ți crezul și rolurile pentru a te asigura că rolurile se nasc din crez, iar crezul cuprinde toate rolurile importante din viața ta.
- Analizează-ți fiecare dintre roluri în funcție de relații și intendență. S-ar putea să ți se pară folositoare, în acest sens, schema de la pagina 146.
- Organizează-ți agenda în jurul rolurilor pe care le ai.
- Sistematizează-ți dosarul sau monitorul computerului în funcție de roluri.
- Lucrează la *credo* și la acordul de intendență pentru fiecare rol în parte.

7
Forța obiectivelor

Poate că vrei să faci ceea ce se cuvine, poate chiar dorești s-o faci din rațiuni superioare. Dar dacă nu vei folosi principiile corecte, vei eșua cu siguranță.

Una din ideile cel mai des întâlnite în literatura care ne învață cum să ne organizăm și să ne ajutăm singuri, este aceea privitoare la forța obiectivelor. Suntem sfătuiți să ne stabilim obiective pe termen lung, pe termen scurt, obiective zilnice, lunare, obiective personale, organizaționale, obiective fixate pentru un deceniu sau pentru toată viața. Virtuțile acestor țeluri „măsurabile, specifice, cu termene precise", sunt elogiate dintotdeauna în literatura de specialitate.

Stabilirea unor scopuri în viață este cu siguranță un proces important, bazat pe același principiu care ne permite să concentrăm un mănunchi de raze de soare într-o forță suficientă pentru a aprinde un foc. Reprezintă manifestarea imaginației creatoare și a voinței independente, transpunerea viziunii în faptă. E un numitor comun al persoanelor și instituțiilor de succes.

Dar în ciuda acestei valori evidente, experiența noastră apropo de obiective ne face să fim circumspecți. Unii dintre noi își pot stabili

țeluri eroice, impunându-și o disciplină de fier și plătind orice preț pentru satisfacerea lor. Alții nu sunt în stare nici să-și țină promisiunea de a sări peste desert două zile la rând. Unii văd țelurile ca pe factorul primordial ce modelează destinul oamenilor sau al națiunilor. Alții le consideră un idealism ieftin, superficial, care n-are nici un suport în lumea „reală". Unii dintre noi sunt în stare să urmărească un obiectiv până în pânzele albe. Iar, în alte cazuri, obiectivele sunt cele care ne urmăresc pe noi până în pânzele albe. Există autori care susțin că, atunci când gândim pozitiv, putem face orice ne propunem; alții ne sfătuiesc să abandonăm atunci când ne dăm seama că nu vom reuși.

Din experiența noastră în privința stabilirii și realizării unor obiective, am desprins două cauze majore ale suferinței: 1) influența unui eventual eșec asupra curajului și integrității persoanei vizate; și 2) rezultatele uneori devastatoare ale succesului.

Retragerile din „contul personal al integrității"

Așa cum spuneam anterior, fiecare din noi deținem ceea ce s-ar putea numi un „cont personal al integrității", care reflectă suma încrederii în noi înșine. Atunci când facem promisiuni și le respectăm (când ne stabilim obiective, de pildă, și le ducem până la capăt) ne sporim depozitul din cont și ne putem mândri că suntem niște oameni de încredere, care sunt în stare să-și ia niște angajamente, să le respecte, atât față de ei înșiși, cât și față de ceilalți. Un cont echilibrat reprezintă o sursă importantă de forță și securitate.

Dar atunci când nu ne atingem scopurile, retragem din contul integrității, iar asta poate deveni o sursă de frustrare. În timp, aceste retrageri repetate duc la o pierdere a încrederii în abilitatea noastră de a ne respecta promisiunile făcute față de alții sau de noi înșine. Se instalează cinismul și raționalizarea, iar această atitudine nu ne ajută deloc, dimpotrivă. Mai târziu, când vom avea nevoie de un caracter puternic pentru a înfrunta provocările ce apar în viață, ne vom da seama cât de slabi suntem.

Stephen: Am lucrat odată ca îndrumător într-o tabără unde tinerii erau învățați să supraviețuiască în orice condiții. Am condus un grup

de studenți într-un raid nocturn și, la un moment dat, am ajuns într-o vale, unde trebuia să traversăm un râu de-a lungul unei frânghii. Eram istoviți și deshidratați. N-aveam hrană și apă de circa 24 de ore. Dar știam că dincolo de acel râu învolburat, cu o lățime de vreo cincisprezece metri, ne aștepta micul dejun.

Ca lider al grupului, se presupunea că eu trebuie să încerc primul. Am purces cu hotărâre și chiar cu o doză de aroganță. Am apucat frânghia și am început să înaintez în salturi deasupra apei, cu viteție. Însă când am ajuns la jumătatea drumului, am simțit cum mă părăsesc puterile. Am încercat toate tehnicile pe care le cunoșteam – mi-am pus la bătaie toată voința, m-am vizualizat trecând dincolo și repezindu-mă la mâncare – dar ajunsesem în punctul în care mi-era teamă chiar și să-mi desprind mâna de pe frânghie, pentru a o muta mai departe. N-aveam încredere că, în timpul ăsta, cealaltă mână va putea să-mi susțină greutatea corpului.

Chiar în mijlocul râului, am căzut. Pur și simplu n-am mai găsit puterea de a merge mai departe. Atârnam acolo legat cu frânghia de siguranță, deasupra apei spumegânde. Studenții jubilau! „Trufia prevestește prăbușirea". Când le-a venit rândul, cei mai mulți dintre ei au trecut prin aceeași experiență. Doar foarte puțini au avut forța de a merge până la capăt.

Puterea de caracter se clădește la fel ca forța fizică. Atunci când ești pus la încercare și n-o ai, nici un artificiu nu poate masca absența ei. Nu poți doar s-o simulezi. Îți trebuie putere ca să-ți stabilești un obiectiv eroic, să lucrezi la rezolvarea problemelor cronice în loc să apelezi la o soluție de moment, să-ți menții promisiunile atunci când valul opiniei generale se întoarce împotriva ta.

Sunt o mulțime de motive pentru care nu reușim să ne îndeplinim toate obiectivele. Uneori ele sunt nerealiste, fiindcă am creat niște așteptări care n-au nimic în comun cu propria noastră conștiință. Hotărârile pe care le luăm în prag de an nou sunt astfel de exemple tipice. Doar pentru că în calendar s-a trecut de la 31 decembrie la 1 ianuarie, sperăm că ne vom schimba brusc felul în care ne hrănim, felul în care ne exersăm condiția fizică, felul în care ne purtăm cu cei din jur. E ca și cum ne-am aștepta ca unul din copiii noștri să învețe, în aceeași zi, să

meargă, să mănânce cu furculița și să conducă o mașină. Obiectivele ne sunt bazate pe o iluzie, fără nici o legătură cu eul nostru sau cu principiile dezvoltării firești.

Uneori ne stabilim niște țeluri și ne străduim să le atingem, dar intervin tot felul de lucruri – se modifică circumstanțele sau noi înșine ne schimbăm. Se ivesc noi oportunități sau se întâmplă ceva de ordin economic; cineva apare pe neașteptate în viața noastră și ni se schimbă brusc perspectiva. Dacă ținem morțiș la obiectivele noastre, fără a lua în seamă contextul, ele ajung să ne stăpânească, în loc să ne servească. Pe de altă parte, dacă renunțăm la ele, ne simțim adesea vinovați că nu ne-am respectat angajamentul. Ni se pare dificilă menținerea unui echilibru superior în contul nostru personal de integritate, atunci când ne schimbăm în permanență obiectivele sau eșuăm în realizarea lor.

Scări proptite de zidul greșit

Deși eșecul în ducerea la bun sfârșit a unor scopuri propuse creează probleme chinuitoare, împlinirea lor poate avea același efect. Există uneori obiectivele pe care le împlinim în dauna altor lucruri mai importante din viață. E ceea ce s-ar putea numi sindromul „scării proptite de zidul greșit" – urcăm, adică, proverbiala scară a succesului, doar pentru a ne da seama că de fapt e așezată lângă un zid pe care nu l-am ales cum trebuie.

Iată ce ne-a împărtășit unul din colegii noștri:

Cu câțiva ani în urmă, un tip și-a anunțat prietenii și vecinii că obiectivul pe care și-l stabilise pentru anul în curs era să câștige un milion de dolari. Se ocupa de impresariat și credința lui era aceasta: „Dă-mi o idee bună și pot s-o vând cu un milion." A pus la punct și a patentat un produs de divertisment „la zi", și apoi a umblat prin toată țara ca să-l vândă.

Uneori mai lua cu el pe câte unul din copii, și umblau împreună câte o săptămână. Nevastă-sa era nemulțumită. „Când se întorc, copiii nu mai vor să-și spună rugăciunea și să-și facă temele", se plângea ea. „Nu fac decât să se distreze tot timpul, și să se gândească la bani. Nu-i mai lua cu tine, căci îi perturbi și nu mai vor să facă ceea ce se cuvine."

Ei bine, la sfârșitul anului, omul în cauză a anunțat că-și atinsese scopul: făcuse rost de un milion de dolari. Totuși, la puțină vreme după asta, soția lui a divorțat. Doi dintre copii s-au apucat de droguri. Altul a fugit de-acasă și a ajuns foarte rău. În fapt, întreaga familie s-a destrămat.

Omul nostru s-a concentrat pe un singur țel, lăsând toate celelalte roluri deoparte, indiferent de costuri. Însă milionul obținut l-a costat cu mult mai mult decât ar fi meritat.

Atunci când devenim sclavii unui singur scop, e ca și cum ne-am pune ochelari de cal și n-am mai vedea decât înainte. Uneori țelurile noastre sunt de tipul „love**ș**te și fugi", din cele care lasă în urmă cadavre. Alteori, scopurile pot fi bine intenționate, deși atingerea lor duce la rezultate nedorite. Un cursant din Rusia ne-a relatat această poveste:

Gorbaciov a vrut să restricționeze consumul de alcool și să nu mai permită rușilor să bea atât de mult. A fost însă ca pe vremea prohibiției americane, cu aceleași rezultate. În loc să se întoarcă la activități mai productive, așa cum se spera, oamenii au început să folosească, în loc de alcool, narcotice. Guvernul a reușit să-și atingă scopul propus – reducerea consumului de alcool – dar n-a obținut deloc ceea ce dorea.

În general, ne stabilim câte un obiectiv sperând că îndeplinirea lui va aduce schimbări pozitive și o viață de calitate. Dar de multe ori schimbarea nu e tocmai pozitivă. Atingerea unui scop influențează și alte sfere din viață, poate într-un sens negativ. Iar când ne confruntăm cu rezultatele, suntem dezamăgiți.

În lumina acestei dileme – „dezamăgiți dacă reușim, nefericiți dacă eșuăm" – mai e de mirare că mulți dintre noi ne simțim stingheriți în procesul de stabilire a obiectivelor?

E oare posibil să capeți forță dacă nu ești confruntat cu probleme? Să întocmești un puternic cont personal de integritate stabilind și ducând mereu la bun sfârșit țeluri importante? Să fii capabil să abandonezi, să modifici sau să îndeplinești doar parțial un scop, și totuși să păstrezi și chiar să adaugi ceva în contul personal de integritate? Să fii sigur că scara ți-e așezată lângă zidul care trebuie?

Noi credem că e posibil – chiar şi să căpătăm un spor semnificativ al capacităţii de a ne stabili obiective. Soluţia, pentru a duce la îndeplinire scopurile bazate pe principii, este folosirea, într-un mod sinergic, a celor patru înzestrări umane.

CUM SĂ NE FOLOSIM CELE PATRU ÎNSUŞIRI

Stabilirea unui scop, atunci când e făcută în mod serios, permite accesul la două dintre însuşirile noastre unice: imaginaţia creativă şi voinţa independentă.

Ne folosim de imaginaţie pentru a vizualiza, a proiecta potenţialităţile aflate dincolo de experienţa noastră directă. Iar de voinţă ne folosim pentru a lua decizii, pentru a ne depăşi condiţia, mediul, destinul. Atunci când ne fixăm un ţel, ne spunem: „Îmi pot imagina ceva cu totul diferit faţă de ceea ce trăiesc acum, şi îmi pot concentra eforturile pentru a realiza acest obiectiv." Ne folosim imaginaţia pentru a păstra în minte ţelul, iar voinţa va fi aceea care îl va duce la îndeplinire.

Forţa acestor două însuşiri este nemaipomenită – este forţa unei existenţe marcate de un sens, procesul fundamental al transformării conştiente. Dar asta e doar o infimă parte din forţa la care putem avea acces.

Ceea ce lipseşte adesea din procesul de stabilire a unor obiective este influenţa celorlalte două însuşiri:

- **conştiinţa** (legătura profundă dintre ţeluri şi crez, necesităţi şi principii);
- **cunoaşterea de sine** (evaluarea exactă a capacităţii şi echilibrului din contul nostru personal de integritate

Să studiem mai îndeaproape aceste două însuşiri, pentru a vedea modul în care ne pot determina să ducem la îndeplinire obiective importante în viaţă.

Conștiința creează aliniere între crez și principii

Conștiința are forță pentru că ea creează o aliniere între *credo* și principii, călăuzind în momentele de decizie. Momentul în care ne stabilim un obiectiv – clipa în care decidem în mod conștient să ne concentrăm timpul și energia către un scop anume – este momentul în care facem o opțiune. Ce anume determină această opțiune? Oglinda socială, planurile altora, valorile rupte de principiile adevărate, de necesitățile și capacitățile noastre? Sau e vorba de flacăra care arde în adânc, conectată la conștiință și principii?

Scopurile care sunt legate de trăirea noastră profundă au forța pasiunii și a principiilor. Ele sunt hrănite de focul interior și construite pe baza principiilor „nordului autentic", care aduc roadele unei vieți de calitate.

Pentru a descătușa această forță, unul dintre cele mai eficiente moduri este de a ne pune trei întrebări fundamentale: **ce? de ce? cum?**

Ce?

Ce anume doresc să realizez? Cu ce vreau să contribui în lume? Ce scop final mi-am propus?

Un „ce" bazat pe principii se va concentra pe dezvoltare și contribuție. O viață de calitate nu înseamnă doar stabilirea și îndeplinirea unor obiective. Și Hitler și-a pus în minte și a realizat ceva. Așa a făcut și Gandhi. Diferența constă însă în alegerea pe care au făcut-o. Cine caută cu perseverență, în general găsește. Atunci când urmărim țeluri care se află în armonie cu conștiința și principiile legate de calitatea vieții, căutăm – și chiar găsim – tot ceea ce poate fi mai bun pentru noi.

De ce?

De ce vreau să fac cutare lucru? Țelul meu s-a născut oare din crezul, din necesitățile și principiile mele? Mă determină oare să contribui, prin rolurile mele, în lume?

În contextul crezului și al viziunii, „ce"-ul poate fi mai ușor identificat decât „de ce"-ul și „cum"-ul.

Roger: După ce am vorbit, într-un seminar recent, despre importanța crezului și a rolurilor, l-am întrebat pe unul dintre participanți dacă ar fi dispus să treacă, împreună cu mine și în fața tuturor celor din grup, prin procesul de stabilire a obiectivelor. A fost de acord.

„OK, alege atunci un rol", i-am pus. „Oricare rol dorești."

„Acela de tată."

„Care crezi că e cel mai important obiectiv asupra căruia ar trebui să te concentrezi în cadrul acestui rol?"

„Să mă apropii mai mult de fiul meu de paisprezece ani."

„De ce?"

„Păi, relațiile noastre nu sunt dintre cele mai bune."

„Și de ce vrei să te apropii de el?"

„Cred că are probleme la școală, cu prietenii și anturajul din care face parte. E ghidat în direcții nu tocmai productive și simt că e important să-i fiu aproape în această perioadă din viață."

„De ce?"

„Ca să-l pot ajuta să nu devieze și să se mențină pe calea cea dreaptă."

„De ce?"

„Pentru că are nevoie de asta."

„Deci, de ce vrei s-o faci?"

„Pentru a-l ajuta."

„De ce?"

Omul începuse să dea semne de iritare. „Pentru că îi sunt tată! E de datoria mea!"

„Și de ce vrei s-o faci?"

Pe chip i se citea limpede frustrarea. „Păi, pentru că... pentru că..."

Cu el la masă se mai aflau încă două persoane care, nemaiputând să se abțină, au izbucnit într-un glas: „Pentru că îl iubești!"

I se pituse citi asta pe față. Și în cuvinte. Era atât de evident, încât cei de lângă el și-au dat seama de dragostea profundă pe care omul o simțea față de fiul lui. Poate că nu fusese în stare s-o spună, din cauza celor din jur sau pentru că nu făcuse legătura cu focul acela interior.

În momentul în care cei doi colegi au rostit cuvintele, chipul i s-a luminat de un zâmbet timid. „Aşa e!" a spus el. „Îl iubesc." Toată lumea a putut simţi forţa şi pacea care l-au inundat odată cu acele cuvinte.

În lipsa acestei legături profunde, trecem prin viaţă cu sentimentul că suntem datori să ne zbatem până la ultima suflare pentru a ne duce la îndeplinire sarcinile asumate. Chiar dacă nu există nici o legătură cu sursele energiei noastre interioare, cu convingerile şi experienţele noastre. Trudim uneori chiar împotriva propriilor interese, fără a şti de ce (sau dacă) dorim să ducem la îndeplinire un anume obiectiv. Angajamentele pe care ni le luăm într-un moment sau altul de entuziasm nu pot avea forţa de a ne susţine pe tot parcursul drumului către atingerea scopurilor propuse.

Cheia motivaţiei este însuşi motivul. „De ce"-ul. Este ceea ce ne oferă energia de a rămâne puternici în momentele dificile. De a putea spune „nu", fiindcă ne simţim mai aproape de „da"-ul acela care arde în noi.

Atunci când nu e legat de un motiv profund, un obiectiv poate fi bun, dar, de obicei, nu este *cel mai bun.* Fiecare scop trebuie examinat şi legat neapărat, cu gândul şi afectul, de pasiunea viziunii. Cu cât e mai puternică această legătură, cu atât mai puternică şi mai durabilă este motivaţia.

Cum?

Cum anume am de gând să procedez? Care sunt principiile fundamentale care mă vor ajuta să-mi ating scopul? Ce strategii voi folosi pentru a pune în aplicare aceste principii?

Odată ce am creat aliniere între „ce" şi „de ce", suntem pregătiţi să examinăm şi „cum"-ul. Nu mai decidem doar „cât de des", ci alegem între „a controla" şi „a oferi libertate", ca tipuri de mentalitate şi acţiune. Dacă paradigma după care trăim este una a controlului, ne închipuim că oamenii trebuie supravegheaţi îndeaproape pentru a lucra aşa cum trebuie. Dacă paradigma este una a libertăţii, presupunem că, odată ce le-am oferit oamenilor independenţă, condiţii şi sprijin, ei vor da la iveală tot ce e mai bun în ei, îndeplinind lucruri de excepţie.

Modul în care îi vedem pe cei din jur, prin prisma controlului sau al libertății, reflectă în general felul în care ne privim pe noi înșine. Dacă trăim cu viziunea controlului, ne închipuim că trebuie să ne ținem sub un control sever dacă vrem să realizăm ceva. Dacă avem însă o perspectivă a libertății, sarcina noastră de bază este de a crea condiții optime pentru a ne elibera capacitățile interioare. Dacă, atunci când ne stabilim un obiectiv, ne concentrăm pe voința independentă – tărie de caracter, perseverență, disciplină severă – e un indiciu că paradigma noastră e cea a controlului.

Roger: I-am spus mai departe: „În regulă, și cum ai de gând să-i dovedești dragostea ta?"

„Nu știu. Presupun că voi căuta niște ocazii de a o face."

„Și ce altceva vei face?"

„Voi investi mai mult din timpul meu."

„Și mai ce?"

A oftat. „Nu știu. La drept vorbind, mi-e cam frică. Am încercat și înainte și nu mi-a reușit. Câteodată mi se pare că, cu cât mă străduiesc mai tare, cu atât iese mai prost."

Am început apoi să discutăm despre câteva din principiile care ar putea fi aplicate în relația cu fiul său. Am vorbit despre încredere (Dacă vrei să construiești o relație solidă, fii un om de încredere. Respectă-ți promisiunile făcute. Fii loial celor care nu sunt de față). Am vorbit despre empatie (Încearcă mai întâi să înțelegi. Respectă-ți aproapele.)

Omul și-a dat seama până la urmă că, oricât de mult ar fi dorit el să-și ajute fiul, eforturile sale nu aveau să fie eficiente atâta vreme cât își construia relația pe baza iluziei că îl putea controla pe băiat, chiar dacă intențiile sale erau din cele mai bune. Realitatea era că trebuia să-i ofere libertate și să-l conducă din umbră cu dragoste și având în minte principiile sănătoase.

Adesea, într-o situație asemănătoare din cadrul unui seminar, oamenii aleg un rol care privește slujba și mai puțin familia lor. Majoritatea dintre ei simt imediat ce anume ar trebui să întreprindă:

„Mărirea cu cinci procente a vânzărilor pe luna în curs."

„Reducerea costurilor de producţie cu trei procente până la sfârşitul semestrului."

„Reciclarea personalului."

Dar atunci când trecem prin procesul stabilirii unui „de ce", motivaţiile pe care oamenii le descoperă iniţial sunt negative, ţinând de raţiuni economice, extrinsece, sau de urgenţă:

„Dacă n-o fac, s-ar putea să-mi pierd slujba."

„Dacă nu realizez cutare lucru, o să-mi pierd credibilitatea, şi o să mă simt îngrozitor."

„Avem de rezolvat o problemă care nu suportă amânare."

Dacă insistăm, căutând răspunsuri mai adânci, auzim adesea alte variante ale poveştii iniţiale:

„Dacă o fac, voi simţi că mi-am îndeplinit cu adevărat datoria şi că îmi merit salariul pe deplin."

„Îmi place să simt că am făcut ceva şi i-am oferit clientului un serviciu de calitate."

„Mă preocupă cu adevărat să fac din lumea asta un loc în care să trăim mai bine."

Multe slujbe sunt atât de centrate pe aspectul economic sau fizic, încât nu ating niciodată motivaţii mai profunde. Ele nu se dedică nici o clipă necesităţilor sociale, mentale şi spirituale şi nu le permit oamenilor să facă legătura în mod firesc cu ceea ce simt în adâncul sufletului – nevoia de a iubi, de a învăţa, de a trăi pentru ceva mai presus de sine. Şi tocmai această legătură reprezintă izvorul energiei, creativităţii şi a devotamentului dorit de orice patron.

Abia când trebuie să răspundă la întrebarea „cum", oamenii care au ales un rol legat de slujba lor ajung de obicei să-şi dea seama de adevăr.

„Trebuie să intru în problemă şi s-o rezolv."

„Ai mai încercat s-o faci până acum?"

„Da."

„Şi a mers?"

„Nu."

Discutăm apoi împreună despre unele dintre principiile „nordului autentic", care ar putea să schimbe câte ceva. Analizăm principiile interdependenţei – empatie, onestitate, capacitatea de a-ţi respecta promi-

siunile făcute, de a pune bazele unor relații. Studiem principiile ce privesc viziunea împărtășită sau acordurile reciproc avantajoase. Curând se conturează ideea că a ști ce să faci și chiar a dori cu tot dinadinsul s-o faci, nu este suficient. Fapta trebuie să aibă drept fundament principiile care dau calitate vieții.

Cheia unei vieți împlinite este să faci lucrul potrivit, într-un mod potrivit și din motive potrivite. Iar asta poate veni doar din forța unei conștiințe educate, care nu ne lasă să scăpăm din vedere viziunea, crezul și nordul autentic.

Cunoașterea de sine ne ajută să ne formăm integritatea

Încrederea în noi înșine sporește odată cu Contul nostru Personal de Integritate. Pentru că integritatea noastră stă la baza siguranței de sine și încrederii pe care le-o inspirăm celorlalți, una dintre cele mai importante manifestări ale conducerii personale eficiente este exercițiul de a construi cu grijă și înțelepciune un echilibru pozitiv în acest cont.

Inițial, îl construim prin exercițiul voinței independente de a ne respecta angajamentele luate. Dar fără cunoaștere de sine, nu putem avea înțelepciunea necesară administrării unui astfel de cont. Ne putem stabili obiective prea dificil de atins, transformând – odată cu eșecul – creditul potențial într-un uriaș debit. Sau ne putem propune scopuri prea modeste, depunând câțiva bănuți, când am putea strânge în contul nostru sume semnificative. Putem pierde nenumărate ocazii de a face economii doar pentru că suntem mai ocupați să dăm vina pe alții sau pe circumstanțe, pentru neputința noastră de a ne atinge scopurile.

Cunoașterea de sine presupune o profundă onestitate față de tine însuți. Trebuie să poți răspunde la întrebări dificile de genul:

Vreau cu adevărat să fac cutare lucru?

Sunt dispus să plătesc orice preț pentru asta?

Am destulă forță să merg până la capăt?

Îmi asum responsabilitatea propriei mele dezvoltări?

Mă rezum la mediocritate când aș putea atinge perfecțiunea?

Îi învinovățesc și îi acuz pe ceilalți pentru propria-mi neputință de a-mi impune și a atinge niște obiective?

Cunoașterea de sine ne determină să purcedem din punctul în care ne aflăm – fără iluzii, fără pretexte – și ne ajută să ne stabilim obiective realiste. Pe de altă parte, nu ne permite să ne complacem în mediocritate. Ne ajută să recunoaștem și să respectăm nevoia de a ne depăși limitele, de a evolua și a ne dezvolta. Fiindcă cele mai multe frustrări în viață vin ca urmare a unor speranțe neîmplinite, capacitatea de a ne stabili obiective deopotrivă realiste și provocatoare ne va oferi liniște interioară și-evoluție personală pozitivă.

Cunoașterea de sine reprezintă urechea care ascultă de vocea conștiinței. Ea ne ajută să recunoaștem că există principii dincolo de noi, să înțelegem inutilitatea încercării de a ne crede proprii noștri legiuitori. Ne ajută să învățăm ce-i umilința, să rămânem deschiși la evoluție și schimbare, să ne dăm seama că nu suntem nici omniscienți, nici omnipotenți, atunci când ne stabilim un obiectiv. Dintre toate lucrurile benefice pe care le-am putea face, vom alege să-l facem pe cel mai bun, din motivele cele mai juste, în modul cel mai potrivit posibil.

Dar circumstanțele se pot schimba. Noi înșine ne putem schimba. **Și nu putem acționa cu integritate dacă nu suntem deschiși față de această schimbare.**

Cunoașterea de sine ne determină să ne întrebăm: Am îngăduit oare *bine*-lui să ia locul *mai bine*-lui? Mai binele se poate afla în scopul pe care ni l-am propus. Dar se poate afla și într-o ocazie neașteptată, sau într-o nouă decizie pe care am luat-o după ce am ajuns la o anume înțelepciune. Dacă schimbarea e făcută mai ales din perspectiva urgenței sau a dispoziției de moment, asta ne îndepărtează de *mai bine*. Dacă însă schimbarea se face conform crezului, conștiinței și principiilor, asta ne apropie de *mai bine*. A te cunoaște îndeajuns ca să recunoști diferența dintre bine și mai bine, pentru a acționa pe baza crezului, conștiinței și principiilor, înseamnă să faci depuneri semnificative în Contul Personal de Integritate.

Integritatea înseamnă mai mult decât a-ți respecta un angajament, indiferent de condiții. Înseamnă un proces complex care creează și deschide conexiunea dintre crez și clipa trăită.

CUM SĂ NE STABILIM ŞI SĂ ÎMPLINIM OBIECTIVE BAZATE PE PRINCIPII

În lipsa principiilor, ţelurile nu vor avea niciodată forţa de a produce roadele unei vieţi de calitate. Poţi să **vrei** să faci lucrul potrivit, şi chiar să doreşti să-l faci din motive juste. Degeaba însă, dacă nu aplici principiile corecte. Un scop bazat pe principii reprezintă toate acestea la un loc: lucrul potrivit, motivul potrivit şi modul potrivit.

Stabilirea unui obiectiv bazat pe principii implică folosirea plenară, sinergică a celor patru însuşiri umane:

- Prin conştiinţă, ne conectăm la pasiunea viziunii, la credo şi la forţa principiilor.
- Prin imaginaţia creatoare, vizualizăm posibilitatea şi căile sinergice, creative de a merge până la capăt.
- Prin cunoaşterea de sine, ne stabilim obiective cu realism şi deschidere către orice schimbare dictată de conştiinţă.
- Prin voinţa independentă, luăm decizii importante şi le înfăptuim; avem integritatea de a pune în practică Ideea.

Procesul de stabilire a unor obiective bazate pe principii e cu mult mai eficient atunci când include şi: 1) stabilirea unor obiective ce ţin de „context"; 2) o listă de „probabilităţi" şi 3) stabilirea unor obiective săptămânale.

1. Stabilirea unor obiective „conjuncturale"

Destule persoane sunt de părere că e bine să facă legătura dintre obiectivele săptămânale şi contextul oferit de crezul lor, având în vedere scopuri pe termen lung şi mediu. Dar noţiunile de „termen lung" şi „termen mediu" aşează aceste obiective într-un cadru de tip *cronos.*

Deşi programarea şi execuţia la timp poate fi o chestiune importantă, sugerăm şi alte aspecte (precum relaţiile cu cei din jur sau cu alte scopuri ori evenimente) care pot fi asociate foarte bine cu obiectivele „conjuncturale". Această noţiune ne aminteşte că orientarea personală

nu însemnă doar a căpăta o perspectivă pe termen lung, ci şi o înţelegere mai adâncă a clipei trăite.

Dacă te organizezi în funcţie de rolurile pe care le ai, poţi păstra o pagină de obiective conjuncturale în dreptul fiecărui rol din agenda ta, pentru a-ţi fi la îndemână. Formula „ce/de ce/ cum" reprezintă un mod eficient de a surprinde aceste obiective. De exemplu, un ţel conjunctural ţinând de rubrica „ascuţirea uneltei" poate arăta astfel:

CE:
Obiectivul este de a-mi întări sănătatea şi condiţia fizică.

DE CE:
Pentru ca:

- să am puterea, rezistenţa şi prezenţa fizică necesare pentru a-mi îndeplini eficient îndatoririle.
- Să pot fi un exemplu, faţă de copiii mei şi nu numai, a ceea ce înseamnă o viaţă sănătoasă.
- Să-mi dezvolt un caracter puternic.

CUM:

- *Hrănire adecvată.* Voi consuma o cantitate sporită de fructe şi legume, carbohidraţi complecşi, cereale integrale, carne de pasăre şi peşte; voi renunţa la zahăr, grăsimi, sare şi carne roşie; voi mânca mai puţin şi mai des.
- *Condiţie fizică.* Voi face treizeci de minute de gimnastică aerobică, de patru ori pe săptămână; mă voi înscrie într-o echipă de baschet; voi dormi câte şapte ore pe noapte, culcându-mă şi trezindu-mă devreme.
- *Legătura dintre trup şi minte.* Îmi voi cultiva gândul pozitiv despre sănătatea şi corpul meu; voi citi şi voi participa la cursuri pentru a învăţa mai multe despre menţinerea sănătăţii.
- *Prioritate.* Mă voi ocupa îndeaproape de problemele mele de sănătate.

Această formă „ce/de ce/cum" creează o conexiune deschisă între *credo*, principii și obiective. În timp ce te pregătești să-ți stabilești obiectivele săptămânale, poți revedea aceste scopuri conjuncturale pentru a intra imediat în conexiunea despre care vorbeam și a putea alege ceea ce ți se potrivește și ceea ce te va conduce către realizarea țelurilor tale.

Modul acesta de a privi un scop reafirmă interrelaționarea din viața noastră. Deși obiectivul cu care am exemplificat ar putea fi considerat doar ca un scop „fizic", încadrabil la rolul ce privește „ascuțirea uneltei", gândește-te cât este el de legat de fiecare dintre celelalte dimensiuni și roluri ale tale.

De pildă, marea majoritate a oamenilor declară că unul dintre cele mai mari beneficii ale exercițiului fizic regulat nu ține de domeniul fizic, ci mai ales de cel spiritual – și anume sporirea integrității și a puterii de caracter. Dimensiunea mentală – aflarea mai multor lucruri despre sănătate, gândirea pozitivă și reducerea stresului – se adaugă în mod esențial la eficiența acestui obiectiv „fizic". Sportul practicat împreună cu prietenii și familia poate da naștere unei bogate experiențe sociale, pe lângă cea fizică. O sănătate mai bună ne ajută să ne realizăm în toate cele patru domenii – fizic, mental, social și spiritual.

Conștientizarea acestei interrelaționări ne determină o gândire deschisă și bogată, ne ajută să creem o puternică sinergie între scopurile pe care ni le-am propus.

2. Deschiderea unei liste de „probabilități"

Una din problemele cu care ne confruntăm apropo de obiective este că, adesea, se întâmplă să citim o carte, să participăm la un seminar ori să avem cu cineva o discuție, experiențe din care desprindem câte o idee pe care am vrea neapărat s-o înfăptuim. Nu suntem pregătiți să ne stabilim un țel, dar nici n-am vrea să pierdem ideea.

De cele mai multe ori, o lăsăm să plutească în aer, să ni se plimbe prin mintea deja ocupată cu tot felul de alte lucruri, să ne tulbure luându-ne gândul de la ceea ce avem de făcut pe moment, provocându-ne un ușor inconfort și senzația a ceva încă neîmplinit. Sau o notăm

pe o listă sub genericul „nu uita", listă care adună proiecte cu o viteză mai mare decât aceea cu care pot fi îndeplinite, amestecând de-a valma chestiuni de primă însemnătate cu lucruri nesemnificative şi amintindu-ne mereu de tot ce n-am reuşit încă să facem.

Mult mai eficientă este o listă de „probabilităţi", ţinută în dreptul fiecărui rol şi cuprinzând lucruri pe care s-ar putea la un moment dat să vrei să le faci. De câte ori se întâmplă să-ţi vină vreo idee, noteaz-o pe lista de „probabilităţi", sub rolul de rigoare, pentru a o avea în vedere pe viitor. Faptul că o notezi acolo nu înseamnă că e neapărat un obiectiv sau un angajament. **Poate** că o vei înfăptui sau poate că nu. Se impune doar a fi luată în considerare în agenda ta viitoare. Nu e nicidecum în joc integritatea ta.

Notarea unor astfel de idei pe lista „probabilităţilor" are darul să ţi le facă accesibile unei examinări ulterioare şi să-ţi risipească neliniştea. În timpul organizării săptămânale, îţi poţi arunca privirea peste această listă, poţi transforma orice punct al ei în obiectiv al săptămânii, poţi păstra ideile pentru o reconsiderare viitoare sau poţi renunţa la cele fără importanţă.

3. Stabilirea obiectivelor săptămânale

Atunci când ne stabilim ţelurile săptămânii, formula „ce/de ce/cum" devine mai degrabă un mod de a reflecta asupra rolurilor şi obiectivelor noastre. Propunându-ne un scop sau altul, ne studiem fiecare rol în parte şi apoi ne oprim o clipă în spaţiul acela dintre stimul şi reacţie, pentru a ne întreba:

Care sunt cele mai importante lucruri, cu impactul cel mai semnificativ, pe care le-aş putea face săptămâna asta, în acest rol?

Răspunsul la această întrebare poate veni din sentimentul sau impresia care ne-a rămas după ce ne-am revăzut crezul şi rolurile. Cineva relata următoarea experienţă:

Atunci când îmi revăd rolurile, în fiecare săptămână, mi se întipăresc în minte anumite lucruri pe care trebuie să le fac, mai cu seamă în rolul meu de părinte. Îmi vin tot felul de idei apropo de un copil sau altul. Cred că sunt mult mai conştient astfel de nevoile

individuale ale copiilor mei, mai sensibil și mai deschis la orice ocazie de a mă apropia de ei.

Răspunsul poate veni după ce ne-am revăzut obiectivele conjuncturale aferente fiecărui rol în parte, sau se poate ivi dintr-o idee pe care am notat-o în lista cu „probabilități", în dreptul unui rol anume. Revăzând toate aceste lucruri, ne creem o legătură deschisă între trăirea interioară și situația concretă cu care avem de-a face. Făurim astfel contextul care să ofere sens obiectivelor noastre.

CARACTERISTICILE UNOR OBIECTIVE SĂPTĂMÂNALE EFICIENTE

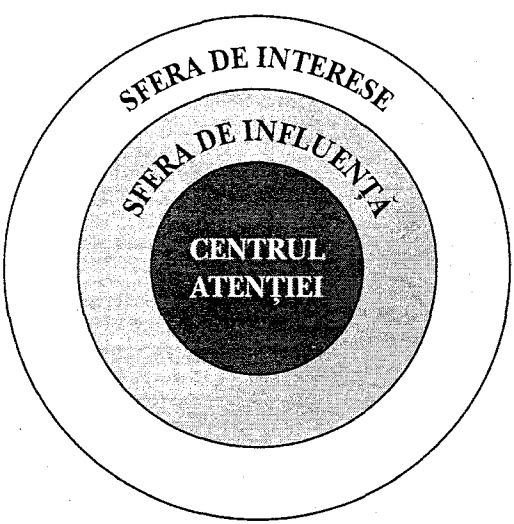
Cinci sunt caracteristicile pe care ar trebui să le avem în minte atunci când ne propunem, săptămânal, un țel sau altul:

1. Obiectivele să fie dictate de conștiință. Un țel eficient se află totdeauna în armonie cu imperativele noastre interioare. Nu e dictat de urgență sau de conjunctură. Nu e o reflecție a oglinzii sociale. E un lucru pe care simțim în adâncul nostru că trebuie să-l facem, aflat în armonie cu crezul și principiile nordului autentic. E necesară receptivitatea față de vocea conștiinței noastre interioare, mai cu seamă atunci când ne propunem obiective ce țin de rolurile noastre unice, acolo unde putem avea influența cea mai puternică. Trebuie să menținem și un anume echilibru. E important să ne amintim că nu suntem obligați să ne stabilim săptămânal câte un scop pentru fiecare dintre roluri. Există perioade de dezechilibru pe termen scurt, pentru care optăm cu bună știință, lăsând unele roluri neacoperite.

2. Obiectivele aparțin de Sectorul II. Procesul de organizare de Sector II creează o legătură automată între „ce" și „de ce". Drept urmare, țelurile pe care ni le alegem aparțin de obicei de sfera lucrurilor importante, dar nu neapărat urgente. Ne putem propune și unele obiective de Sector I, care sunt deopotrivă urgente și importante, dar le vom alege în primul rând după criteriul importanței lor.

3. Ele reflectă cele patru necesități și însușiri fundamentale ale noastre. Obiectivele de calitate pot ține de domeniul fizic, dar și de înțelegere și trăire (domeniul spiritual), de relațiile noastre cu ceilalți (domeniul social) sau de maturizare și acumulare de cunoștințe (domeniul mental). Mulți dintre noi ne simțim nemulțumiți și tulburați, pentru că scopurile pe care le urmărim sunt în mod principal legate de domeniul fizic sau au termene rigide de rezolvare. A ignora existența celorlalte dimensiuni vitale înseamnă a limita sever capacitatea de a ne făuri o viață de calitate. Și mai înseamnă să ne lipsim de incredibila sinergie care se poate crea între obiectivele noastre.

4. Ele se află în centrul atenției noastre. Fiecare dintre noi avem ceea ce se poate numi o „sferă de interese", ce cuprinde toate lucrurile care ne preocupă – sănătatea noastră, o ședință convocată de șef, planurile de weekend ale fiului adolescent, revistele licențioase expuse la vedere în magazinul cartierului, deciziile de politică externă ale președintelui, tratatul privitor la războiul nuclear etc.



Mai avem de asemenea o altă sferă, aflată de obicei în interiorul sferei de interese, și numită „sfera de influență"; ea definește aria preocupării unde putem cu adevărat schimba ceva. S-ar putea să nu fim în

stare să influențăm deciziile de politică externă ale președintelui țării sau tratatul privitor la războiul nuclear, dar în schimb putem face cu siguranță ceva apropo de sănătatea noastră. De asemenea putem fi capabili să intervenim în planurile de weekend ale copilului sau în problema revistelor din magazinul de cartier.

Însă cea mai eficientă folosire a timpului și energiei de care dispunem are loc de obicei în cea de-a treia sferă, numită aici „centrul atenției".

În această arie se găsesc lucrurile despre care ne pasă cu adevărat și care se află în sfera noastră de influență, legate fiind de actualitate și de crezul nostru. Timpul și efortul pierdut în celelalte sfere ne diminuează din eficiență. Când avem de-a face cu „sfera de interese", ne irosim de fapt vremea cu lucruri pe care n-avem puterea să le controlăm sau să le înrâurim.

Când lucrăm în „sfera de influență", facem câte un bine, dar de multe ori acest bine poate fi cu prețul unui **mai** bine. În schimb, atunci când ne stabilim și ducem la îndeplinire obiective aflate în centrul atenției, ne folosim cel mai productiv timpul și energia de care dispunem.

Făcând asta, descoperim în timp că Sfera noastră de Influență crește progresiv. Găsim astfel căi pozitive de a influența tot mai mulți oameni și tot mai multe situații.

5. Obiectivele sunt fie decizii categorice, fie chestiuni asupra cărora îți propui să te concentrezi. O asemenea distincție s-ar putea să-ți fie de folos. Atunci când îți propui un obiectiv din prima categorie, îți pui în joc integritatea, fiind esențial să mergi până la capăt, să-ți respecți angajamentul în orice condiții. Singura motivație pentru care ai putea renunța la îndeplinirea unei astfel de decizii ar fi descoperirea – conștientă și în deplină cunoaștere de sine – că obiectivul pe care ți l-ai propus și-a pierdut, dintr-un motiv sau altul, calitatea de „cel mai bun", devenind doar „bun". Doar în asemenea condiții poți face o schimbare, fără a-ți pierde din integritate.

În cazul obiectivelor aparținând celeilalte categorii – chestiuni asupra cărora îți propui să te concentrezi – n-ai decât să identifici un domeniu căruia dorești să-i dedici timpul și energia ta. Vei căuta ocazii să-ți duci scopul la îndeplinire, apropiindu-te tot mai mult de el. În

acest caz nu-ți vei risca deloc integritatea. Dacă vei eșua, nu vei pierde nimic din Contul Personal de Integritate, ci doar investiția de timp și energie pe care ai făcut-o în obiectivul cu pricina.

Ține minte, nu trebuie să-ți pui în joc integritatea cu fiecare scop pe care ți-l propui săptămânal. De fapt, e important să-ți organizezi cu mare grijă angajamentele curente, construind cu sensibilitate și înțelepciune un C.P.I. echilibrat. Prudența însă nu trebuie să te împiedice să mergi mai departe cu hotărâre.

ÎNCREDERE ȘI CURAJ

A-ți propune un scop și a munci pentru a-l atinge este un act de curaj. Atunci când ne exersăm îndrăzneala de a ne stabili și a împlini un obiectiv care are legătură cu principiile și conștiința noastră, obținem în general rezultate pozitive. În timp, făurim o spirală ascendentă de încredere și curaj. Îndatoririle pe care ni le-am asumat devin mai puternice decât cheful sau circumstanțele. În cele din urmă, integritatea noastră nici nu mai intră în calcul. Căpătăm curajul de a ne propune țeluri tot mai ambițioase, chiar eroice. Acesta e însuși procesul evoluției, al dezvoltării întregului potențial de care dispunem.

Pe de altă parte, atunci când ne stabilim cu îndrăzneală obiective care nu sunt profund conectate la conștiința și principiile universale, obținem adesea rezultate descurajante. Ciclul se inversează. În cele din urmă, ne trezim incapabili de a ne propune chiar și obiective dintre cele mai neînsemnate.

Forța stabilirii unor scopuri bazate pe principii stă în însăși forța principiilor – încrederea că obiectivele pe care ni le-am propus vor aduce roadele unei vieți de calitate, credința că „ne-am proptit scara lângă zidul potrivit". Stă de asemenea în forța integrității – abilitatea de a ne propune și a duce la îndeplinire cu regularitate țeluri semnificative, abilitatea de a face schimbări atunci când „mai binele" se transfor-

mă doar în „bine". În forța celor patru însușiri omenești care conlucrează pentru a crea pasiunea, viziunea, cunoașterea, creativitatea și puterea de caracter necesare evoluției noastre.

A căpăta această forță înseamnă a crea spirala ascendentă care ne determină să punem întotdeauna în prim plan lucrurile cu adevărat importante din viață.

IDEI DE SECTOR II MENITE SĂ SPOREASCĂ FORȚA OBIECTIVELOR

- Folosește formula „ce/de ce/cum" pentru a-ți stabili obiective conjuncturale în fiecare din roluri.
- Întocmește o listă de „probabilități" în dreptul fiecărui rol din agenda ta. În timpul săptămânii, notează-ți ideile care îți vin apropo de diverse obiective pe care ai vrea să ți le propui, pentru un rol sau altul. Observă ce simți atunci când așezi aceste idei pe lista „probabilităților". Atunci când îți planifici următoarea săptămână, consultă această listă de idei.
- Când îți stabilești scopurile săptămânii, fă o pauză și întoarce-te puțin către conștiința ta. Îndeplinește în fiecare rol ceea ce simți că e cu adevărat important pentru tine.
- Reflectează la felul în care îți folosești fiecare din însușiri, atunci când îți propui și duci la îndeplinire obiectivele săptămânii în curs.
- Împarte-ți obiectivele săptămânale în „decizii categorice" sau „chestiuni asupra cărora îți propui să te concentrezi". La sfârșitul săptămânii, analizează modul în care această diferențiere ți-a influențat atitudinea față de obiectivul respectiv, progresul înregistrat în îndeplinirea lui și echilibrul din Contul personal de Integritate.

8
Perspectiva săptămânii

Prioritatea se stabileşte în funcţie de context.

Fotografii profesionişti lucrează cu o diversitate de lentile. Ei folosesc lentile panoramice pentru a prinde un peisaj mai larg. Folosesc teleobiective dacă vor să apropie un obiect, lentile normale dacă surprind o imagine asemănătoare cu cea văzută de ochiul omenesc, sau micro-lentile pentru imagini luate de foarte aproape. Mare parte din priceperea lor constă tocmai în ştiinţa de a folosi la momentul oportun fiecare lentilă în parte, pentru obţinerea rezultatului dorit.

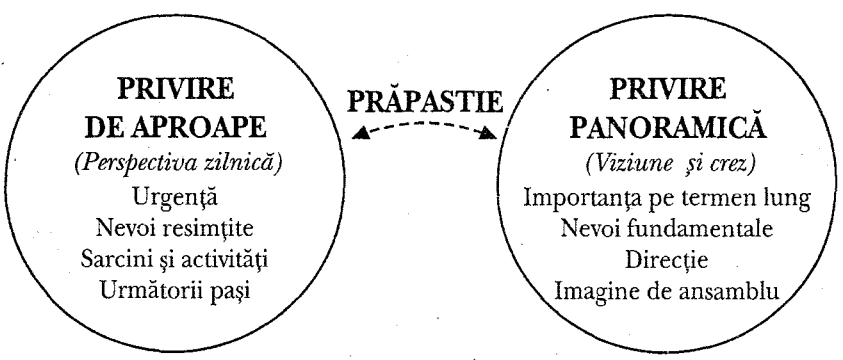
Ca şi în cazul fotografilor, o parte din talentul nostru de a ne organiza vieţile constă în decelarea momentului când trebuie să ne concentrăm asupra unui lucru sau altul. De cele mai multe ori, instrumentele şi tehnicile de organizare se concentrează, din raţiuni aparent valabile, asupra planificării zilnice. Ziua e cea mai mică unitate de timp completă şi naturală – soarele răsare şi apune, şi suntem confruntaţi la fiecare douăzeci şi patru de ore cu o nouă pagină în agenda noastră. Ne putem planifica ziua, ne putem propune obiective zilnice, făcând o ierarhie după priorităţi a activităţilor desfăşurate. Iar când ziua s-a încheiat,

putem prelua ce a rămas neîndeplinit, făcând din nou o altă planificare pentru ziua care urmează. Nimic nu pare a ne scăpa printre degete.

Însă problema cu organizarea după o planificare zilnică e că seamănă cu încercarea de a merge pe stradă în vreme ce privești prin teleobiectivul unui aparat de fotografiat. Ne menține atenția doar asupra lucrurilor ivite în fața ochilor – chestiunile presante, apropiate, urgente. Astfel încât nu facem, de fapt, decât să gestionăm niște crize. Chiar dacă scopul celor mai multe sisteme de planificare zilnică este de a ne ajuta să ne concentrăm asupra lucrurilor care contează cu adevărat pentru noi, realitatea este că organizarea pe o bază zilnică ne menține atenția doar asupra chestiunilor urgente. Perspectiva nu e suficientă pentru a satisface.

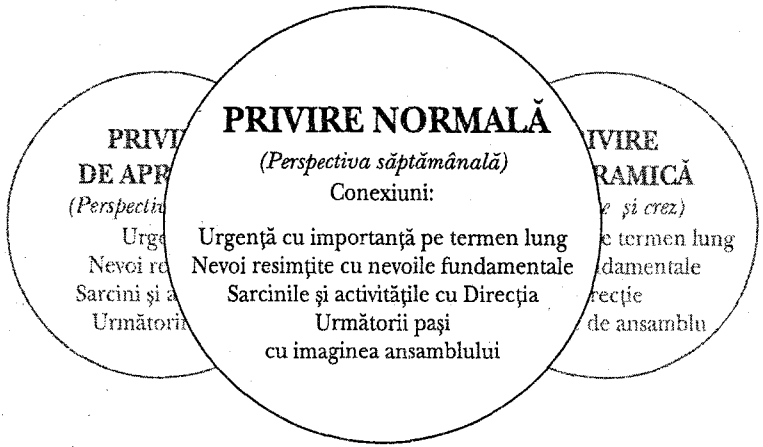
Firește că nu putem să ne concentrăm nici asupra imaginii de ansamblu. Dacă nu ne transpunem viziunea în acțiune, pierdem contactul cu realitatea, devenim niște visători idealiști, ne pierdem credibilitatea, atât față de noi înșine, cât și față de ceilalți.

Cu toții suntem confruntați cu această aparentă dilemă.



Prin urmare, cum putem rezolva această dilemă, privind lucrurile de aproape, dar și din perspectivă?

Perspectiva săptămânii asigură soluția unei a treia alternative, care leagă imaginea de ansamblu, de fiecare zi în parte, într-un mod realist și echilibrat.



Deoarece creează aceste conexiuni vitale, săptămâna devine „lentila normală" care oferă perspectiva cea mai corectă pentru făurirea unei vieţi de calitate.

TREI PERSPECTIVE DE LUCRU

Săptămâna reprezintă un eşantion complet în ţesătura vieţii. Are zilele de lucru, serile, weekend-ul. E destul de apropiată pentru a fi relevantă, şi suficient de îndepărtată pentru a asigura context şi perspectivă. Reprezintă standardul internaţional: multe societăţi, învăţământul, guvernul şi alte fragmente ale societăţii operează în interiorul acestui cadru săptămânal. În plus, săptămâna ne asigură trei perspective folositoare de lucru: 1) reînnoirea echilibrată, 2) întreg-părţi-întreg, şi 3) conţinutul din context.

1. Reînnoirea echilibrată

Perspectiva săptămânală ne îndeamnă să facem planuri pentru reînnoire – un interval de recreere şi reflecţie – săptămânal şi zilnic.

Reînnoirea săptămânală

Majoritatea culturilor au noțiunea reînnoirii săptămânale. Lumea iudeo-creștină, de pildă, ține sabatul săptămânal – o zi din șapte dedicată în mod expres reflecției și rugăciunii. Lumea universitară americană a extins conceptul, introducând așa numitul „sabbatical year" – un an dedicat, din șapte în șapte ani, evoluției personale a profesorilor, care pot face studii sau călătorii instructive. Dar exemplul cel mai comun al reînnoirii săptămânale constă în activitățile de weekend, care pot consta în sporturi recreaționale sau ieșiri cu familia și prietenii.

Organizarea de Sector II ne ajută să facem din reînnoirea săptămânală o parte din stilul nostru de viață. În loc să trăim zi după zi presați de urgențe și determinați în cele din urmă să evadăm către activitățile de Sector IV, ne putem planifica recreerea autentică și refacerea creativă dintre perioadele active. Reînnoirea nu este o activitate de evadare stupidă, lipsită de orice sens. Ea include activități valoroase de Sector II, cum ar fi:

- Construirea, consolidarea sau reînnodarea unor relații cu familia și prietenii
- Reîntoarcerea la valorile profunde prin activități spiritual-religioase
- Refacerea energiei prin odihnă și recreere
- Dezvoltarea unui talent sau altul prin cultivarea unor interese sau pasiuni de timp liber
- Contribuția la îndeplinirea unor servicii către comunitate

Din experiență am învățat ce valoare imensă are reînnoirea săptămânală. Atunci când muncim sub imperiul urgenței, toată săptămâna și în weekend-uri, fără nici o clipă de răgaz sau vreun moment în care să putem face și altceva, simțim că ne pierdem entuziasmul, energia și orice perspectivă în viață. E ca și cum ai fi pus să citești o frază care se repetă de-a lungul a zeci de pagini sau ai asculta o melodie monotonă mereu și mereu. Când în cele din urmă evadăm în activitățile de Sector IV, schimbarea oferă o anume senzație de ușurare, dar în general ne simțim goliți și nemulțumiți, fără a avea parte de recreerea sau reînnoirea visată.

E necesar să ne cultivăm înţelepciunea de a recunoaşte care ne sunt necesităţile de reînnoire şi de a ne asigura că, în fiecare săptămână, vom desfăşura activităţi în natură, cu adevărat recreative.

Organizarea săptămânală de Sector II este prin ea însăşi o activitate de reînnoire. Prin ea devenim conştienţi de nevoile şi capacităţile noastre, de principiile nordului autentic, ne reînnoim legătura cu cele patru însuşiri umane fundamentale, cu responsabilitatea de a contribui în lume, de a trăi pentru ţeluri mai înalte decât sinele propriu. Ne reînnoim pasiunea viziunii, echilibrul dintre rolurile vieţii, forţa obiectivelor pe care ni le propunem. Iată ce a declarat cineva, după ce a experimentat procesul de organizare săptămânală:

Aveam obiceiul să-mi petrec după-amiezele de duminică privind televizorul – o activitate de Sector IV. Dar apoi am descoperit că poate fi momentul săptămânii în care să mă umplu de pace interioară, participând la liturghie, petrecându-mi timpul cu familia. Asta poate crea un excelent cadru mental pentru revizuirea crezului personal, a rolurilor şi ţelurilor propuse. De-acum ştiu să petrec cu folos după-amiezele de duminică, schiţându-mi şi planul pentru săptămâna care urmează.

Unii preferă să facă această planificare vineri după masă, înainte de a pleca de la birou. Alţii o fac duminica dimineaţă sau luni la prima oră. Important e s-o faci atunci când eşti singur, ca să te poţi conecta la trăirea interioară. Fără o reînnoire regulată, oamenii sunt în general împinşi în alte direcţii decât cele dorite. În loc să acţioneze ei înşişi asupra lucrurilor, acestea din urmă sunt cele care acţionează asupra lor.

Reînnoirea zilnică

Perspectiva săptămânală asigură context pentru echilibrul reînnoirii zilnice. Dacă ai dedica, de pildă, o oră pe zi reînnoirii, ai putea interpreta „echilibrul" ca însemnând câte un sfert de oră alocat în mod egal exerciţiilor fizice, discuţiei cu fiica adolescentă, studiului şi meditaţiei.

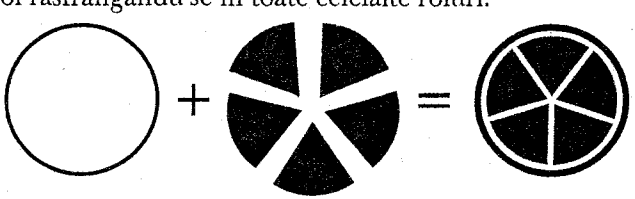
Dar gândește-te la posibilitățile care se ivesc atunci când extinzi perspectiva asupra săptămânii întregi. Experții în sănătate afirmă că o veritabilă condiție fizică se obține investind cel puțin treizeci de minute de trei ori pe săptămână și odihnind trupul între exerciții. Un exercițiu concentrat, în aceste trei zile, va avea un efect mai bun decât alocarea zilnică a cincisprezece minute de mișcare ușoară. În zilele în care nu faci sport, poți alerga puțin sau poți ieși la o plimbare; valoarea activității se poate spori dacă o faci împreună cu partenerul sau dacă asculți în acest timp niște casete care te interesează. În asemenea zile, ai putea petrece mai mult timp pentru dezvoltarea personală, citind sau meditând. Deși natura și intervalul alocat fiecărei activități variază de-a lungul săptămânii, nu faci decât să-ți „ascuți unealta" într-un mod echilibrat și eficient.

2. Întreg-părți-întreg

Atunci când ne revizuim crezul, privim întregul – tabloul de ansamblu, sensul a ceea ce facem. Dar a te pierde în întreg înseamnă a deveni un visător idealist. Așa că ne vom îndrepta atenția către părți – rolurile și obiectivele noastre. Vom privi de aproape fiecare parte a vieții noastre. Totuși, a ne pierde printre fragmente ar însemna să ne vedem viața mult prea mecanic și compartimentat.

Prin urmare, e necesar să punem din nou părțile în interiorul întregului, asociind forța celor două perspective și privind totul prin lentilele normale ale procesului organizării săptămânale.

Adunându-le laolaltă, ne putem da seama de interdependența dintre părți. Putem vedea în ce măsură fiecare aspect al vieții – munca, familia, evoluția individuală, activitatea în comunitate – ne ajută să contribuim în lume și să ne îndeplinim crezul. Putem vedea cum fiecare domeniu îl influențează pe celălalt, caracterul și competența într-un anume rol răsfrângându-se în toate celelalte roluri.



(Întreg) (Părți) (Întreg)

Această perspectivă „întreg-părți-întreg" ne ajută să creăm sinergia de care avem nevoie și să înlăturăm barierele artificiale dintre roluri și obiective.

Crearea sinergiei între obiective

Gândirea de tip „întreg-părți-întreg" determină crearea sinergiei între roluri și obiective. Recunoaștem că unele activități pot fi combinate și îndeplinite în moduri care se dovedesc mai eficiente decât dacă fiecare activitate ar fi rezolvată separat. Recunoaștem de asemenea că unele activități n-ar trebui combinate, necesitând o atenție exclusivă. În acest caz, ne putem adapta restul activităților cu înțelepciune, cunoscând felul în care fiecare o influențează pe cealaltă.

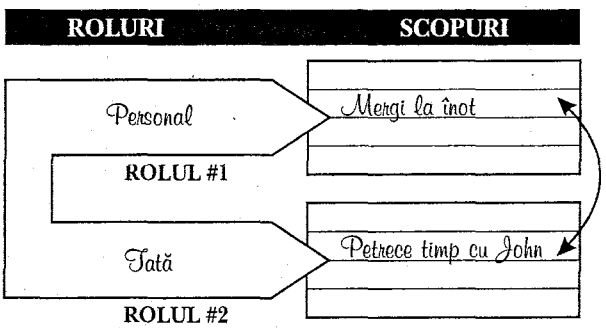
De pildă, atunci când ne facem organizarea săptămânală, putem combina un obiectiv parental (consolidarea relației cu un fiu) cu un obiectiv de tip „ascute-ți unealta" (îmbunătățirea condiției fizice), prin planificarea unei zile în care să mergem cu băiatul la înot. Sau putem combina obiectivul de a învăța o limbă străină cu un serviciu adus comunității, oferindu-ne voluntari pentru a lucra într-o organizație ce oferă sprijin social grupurilor minoritare nevoiașe. Pe măsură ce vom căpăta o mentalitate a abundenței, vom descoperi tot mai multe căi de a combina diverse obiective. Putem găti o mâncare gustoasă, ne putem cunoaște vecinii și ne putem pregăti pentru întrunirea de la club de a doua zi, gătind suficient pentru trei mese – vom servi una familiei, vom duce una noilor vecini și o vom pune deoparte pe cealaltă pentru a nu mai fi nevoiți să gătim în seara întrunirii. Posibilitățile de combinare a activităților sunt infinite. Există nenumărate căi de a crea sinergie în viața pe care nu trebuie s-o vedem niciodată dintr-o perspectivă lineară, fragmentată.

Oricum, scopul nu este de a înghesui cât mai multe activități posibile în agendă sau de a încerca să faci totul dintr-odată. Nu vrem neapărat să fim Superman. Scopul este de a ne folosi imaginația creatoare pentru a găsi căi sinergice, principiale de a atinge obiective care să creeze rezultate mai bune decât dacă țelurile ar fi îndeplinite separat.

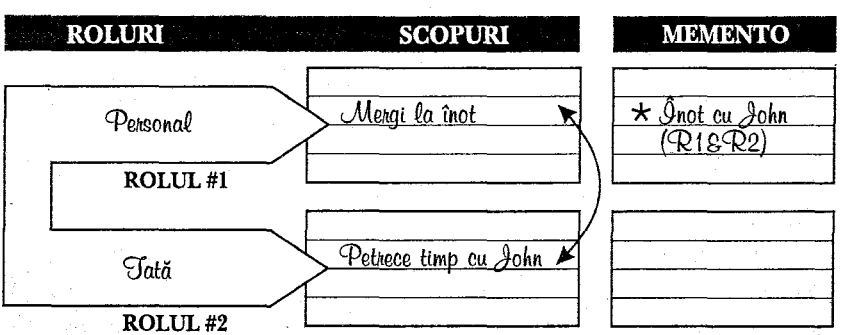
Un test concludent în acest sens este de a vedea ce anume simți în adâncul tău atunci când stabilești conexiunile. Dacă simți constrângere

sau falsitate, s-ar putea ca la mijloc să intervină violarea unui principiu, şi să fie mai bine ca activităţile să fie abordate separat. Atunci când activităţile se îmbină firesc, vei avea o senzaţie de linişte şi putere, pentru că te vei ghida după principii. În loc să fie în conflict sau competiţie, elementele vieţii tale vor lucra împreună în deplină armonie.

Există mai multe căi de a prinde această sinergie în schema săptămânală. Una dintre ele constă în a trasa pur şi simplu nişte linii care să lege între ele obiectivele, transferând activitatea sinergică zilei potrivite din săptămână.



Un alt mod este de a nota activităţile sinergice în coloana cu titlul „nu uita", punând un asterisc sau un alt semn distinctiv în dreptul acelor activităţi care îţi reprezintă obiectivele.



Odată ce am creat sinergia, putem aşeza activităţile alese în contextul săptămânii, fie ca puncte, fie ca priorităţi ale unei zile anume.

Îndepărtarea barierelor artificiale

Adesea tindem să ridicăm ziduri între muncă, familie şi timpul individual. Ne purtăm de parcă ceea ce facem într-unul din domenii n-are nici o legătură cu ceea ce facem în celelalte. Ştim însă cu toţii că aceste bariere sunt artificiale. O zi proastă la birou poate crea un sentiment de neajutorare şi deznădejde care ne afectează direct în viaţa personală. Conflictele familiale pot de asemenea influenţa calitatea muncii pe care o depunem. Pe de altă parte, o relaţie de familie armonioasă poate crea un impact pozitiv asupra muncii, iar când la slujbă s-a întâmplat ceva demn de sărbătorit, simţim nevoia să împărţim bucuria cu familia şi prietenii.

Viaţa reprezintă un tot indivizibil. Atunci când stabilim conexiuni între diversele aspecte ale existenţei şi motivaţia de a ne duce la îndeplinire scopul propus, descoperim că reînnoirea în oricare dintre roluri creează reînnoire şi în celelalte roluri. La slujbă, ne-am putea implica în unele din obiectivele firmei, simţindu-ne împliniţi atunci când contribuim la îndeplinirea lor. Putem găsi satisfacţie în serviciile pe care le asigurăm clienţilor noştri sau în evoluţia profesională a celor pe care îi pregătim sau cu care lucrăm. Pe măsură ce investim şi ne implicăm profund, descoperim că persoana care se întoarce seara de la muncă e mai puternică şi mai bună decât cea care a plecat dimineaţa spre serviciu.

Acasă, putem investi în reînnoirea personală, menită să ne fortifice în toate rolurile pe care le avem. Timpul petrecut în familie, cu cei pe care îi iubim, poate da naştere unor relaţii mai puternice şi mai adânci. Putem lucra împreună cu familia, pentru a ne ajuta comunitatea sau prietenii. Atunci când investim cu generozitate în viaţa personală şi de familie, în viaţa socială, descoperim că persoana care pleacă dimineaţa la lucru este mai bună şi mai puternică decât cea din seara trecută.

Gândirea de tip „întreg-parte-întreg" ne ajută să vizualizăm relaţiile şi să creăm conexiuni menite să aducă împlinire, evoluţie şi altruism în loc de descurajare, fragmentare şi egoism. Devine un mod subconştient de gândire care ne determină să ne armonizăm vieţile, integrând admirabil elementele lor constitutive. Este vorba de percepţia abundenţei, care aduce belşug de fapte şi de trăire.

3. Conținutul din context

Prioritatea este o funcție a contextului, sau ceea ce am putea numi „tabloul de ansamblu" în cadrul căruia se întâmplă ceva. De pildă, dacă ți s-ar spune chiar acum că cineva apropiat se confruntă cu o problemă gravă și are nevoie de ajutor, probabil că ai lăsa cartea asta deoparte și te-ai duce să-l ajuți. De ce? Pentru că s-a modificat contextul în care decizi cum să-ți petreci cel mai bine timpul.

Organizarea săptămânală oferă **conținut** – activitățile vieții – **contextului** a ceea ce considerăm că e mai important în existența noastră. Reînnoirea de ansamblu ne pune în contact cu scopurile și tiparele vieții. Creează un cadru puternic care reprezintă înțelepciunea cu care ne privim prioritățile și modul în care le vom pune în prim plan în următoarele șapte zile. Atunci când intervin urgențe sau oportunități neașteptate, dispunem de ceva solid vizavi de care putem cântări prețul unei eventuale schimbări. Putem oferi contextului un conținut, alegând „mai binele" în defavoarea simplului „bine".

Iată ce povestea cineva:

Înainte să practic organizarea săptămânală, săream ori de câte ori suna telefonul. Dacă cineva îmi spunea de o întrunire a comitetului, fugeam într-acolo. Acum pot răspunde: „Mi-ar plăcea să vin, dar la ora aceea am o îndatorire față de fiică-mea." Uneori sunt nevoit să anulez o întâlnire cu un prieten din cauza responsabilităților de serviciu, dar o reprogramez dacă e vorba de ceva important. Nimic nu rămâne pe agenda mea, decât dacă e cu adevărat important.

Organizarea de Sector II nu dă întâietate agendei, ea doar programează prioritățile. Nu umple neapărat fiecare rubrică cu un inventar de activități; pune mai întâi „pietrele", adăugând abia apoi nisipul, pietrișul, și apa.

Obiectivul nu este de a umple vasul până la refuz, ci de a ne asigura că pietrele sunt la locul lor și că vasul nu e chiar atât de plin încât să nu mai suporte nici o modificare dictată de conștiință.

Pentru a oferi mai uşor conţinut contextului, mulţi cred că e folositor să-şi creeze intervale de timp şi să-şi păstreze o perioadă pentru pregătire.

Crearea intervalelor de timp

Intevalele de timp sunt perioade mai mari, interschimbabile, stabilite pentru îndeplinirea unor anume activităţi. Dacă activitatea în familie are mare importanţă pentru tine, s-ar putea să doreşti, atunci când îţi organizezi săptămâna, să-ţi rezervi dimineţile de sâmbătă exclusiv familiei. Nu trebuie să-ţi propui ceva anume în fiecare sâmbătă dimineaţa, pur şi simplu vei petrece timpul lângă cei dragi. Însă atunci când îţi planifici alte activităţi şi obiective, vei ocoli acel interval, păstrându-l doar pentru familie.

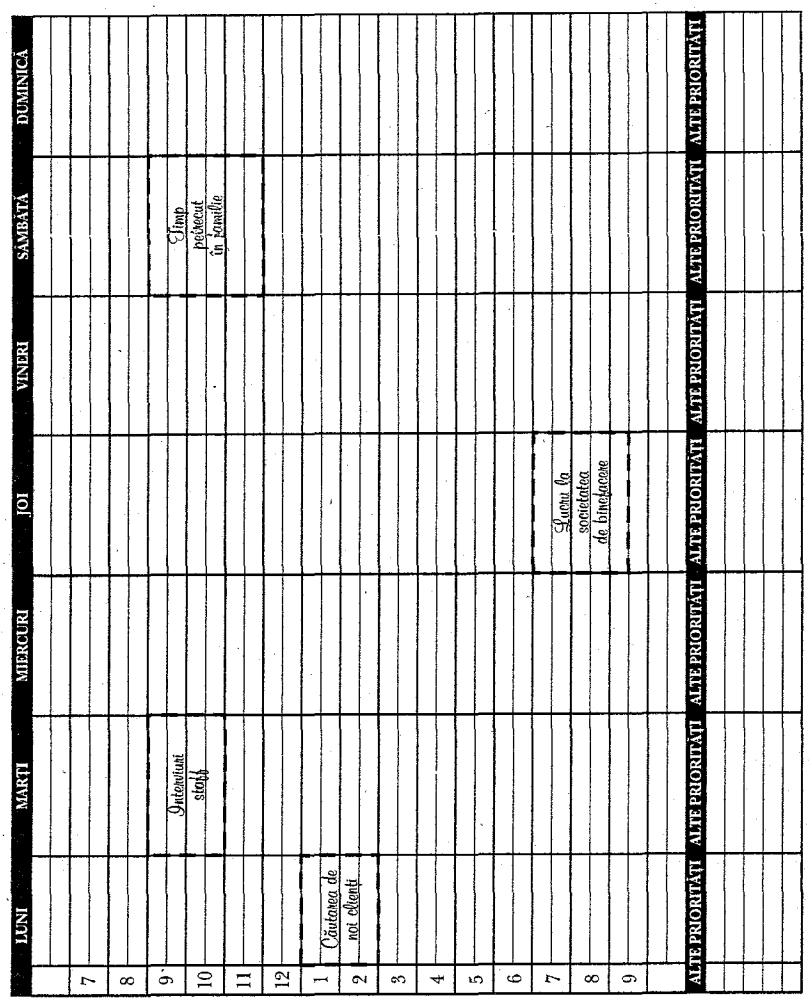
Dacă participi la realizarea unui proiect comunitar local sau faci parte dintr-o organizaţie de binefacere care se întruneşte joi după amiaza, din două în două săptămâni, poţi rezerva acestor activităţi toate după-amiezele de joi. În săptămâna în care nu se ţine întrunirea, poţi folosi timpul pentru a lucra la registrul tău de membru sau a face orice alt lucru menit să-ţi desăvârşească acest rol.

La slujbă, îţi poţi rezerva o dimineaţă pe săptămână pentru audienţe cu membrii personalului care doresc să-ţi vorbească, sau pentru prospectarea pieţii, pentru lectura presei economice sau pentru lucrul la un plan pe termen lung.

Intervalele de timp pot asigura o formă mai eficientă de organizare săptămânală. Ideea nu este de a acoperi întreaga săptămână cu astfel de intervale, ci de a stabili câteva perioade de timp specifice pentru concentrarea asupra unor activităţi de primă importanţă.

Există o mulţime de avantaje în folosirea acestor intervale. În primul rând, ai perioade rezervate pentru activităţi prioritare de Sector II. Sistemul oferă şi o senzaţie de ordine în viaţă, de care cei din jur devin conştienţi şi pe care o respectă. Dacă ei ştiu că joi seara lucrezi pentru organizaţia de binefacere, în loc să te întrerupă în timpul săptămânii cu probleme legate de acest subiect, ţi se vor adresa atunci, când ştiu că eşti liber să te ocupi numai de asta.

Pentru că intervalele de timp sunt interschimbabile, vei câștiga flexibilitate în programul tău, fără a sacrifica nimic din timpul alocat fiecărei activități. De pildă, dacă niște prieteni află brusc că nu mai pot merge la concertul de joi seara și îți oferă ție biletele lor, îți poți modifica programul, folosind seara de joi pentru a-ți duce familia la concert și stabilind pentru sâmbătă dimineață intervalul dedicat organizației. În cursul săptămânii, vei îndeplini totuși ce e mai important în ambele roluri.



Intervalele de timp ne ajută de asemenea să ne clarificăm așteptările față de cei din jur. Dacă ai un secretar care îți programează întâlnirile, intervalele de timp vă pot ajuta pe amândoi deopotrivă. Secretarul va ști că, între orele 10 – 16, luni, miercuri și vineri, nu-ți vei planifica nimic fără să-l întrebi mai întâi. În același timp, și tu vei ști că secretarul tău nu-ți va face nici un program, în restul timpului, fără a te consulta.

Rezervarea unei perioade de pregătire

Mare parte din frustrarea și anxietatea noastră vine din sentimentul că nu suntem pregătiți. Multe activități devin urgente din cauza lipsei unei pregătiri adecvate. Prin organizarea săptămânală, ne putem crea un cadru care să permită și să stimuleze pregătirea.

De pildă, dacă trebuie să faci o prezentare importantă la o întrunire stabilită pentru vineri dimineață, poate c-ar trebui să-ți rezervi câteva ore miercuri pentru a te pregăti, iar joi pentru a-ți repeta discursul. Dacă ai de gând să te ocupi de grădinărit sâmbăta dimineața, s-ar putea să fii nevoit să mergi de vineri la magazin, pentru a-ți procura semințe sau unelte.

Succesele pe care ne-ar plăcea să le avem în viață sunt foarte rar accidentale. De cele mai multe ori ele sunt rezultatul unei atente planificări și pregătiri. Momentele de liniște când ne organizăm săptămâna ne oferă perspectiva de a stabili timpul necesar pentru a face posibilă pregătirea. Evident că, dacă lucrurile merg așa cum le-am plănuit, suntem în general mult mai eficienți dacă ne-am pregătit. Dar chiar dacă intervin schimbări, timpul petrecut pentru pregătire ne ajută să recunoaștem mai rapid și mai eficient valoarea și prețul unei eventuale modificări în agendă, alegând totdeauna drumul cel bun.

Odată ce ai căpătat perspectiva săptămânală, vei descoperi cât de greu ți-ar fi să te limitezi acum la „mioapa" abordare zilnică. Conținutul din context te ajută să iei decizii mult mai înțelepte și mai eficiente, atunci când trebuie să optezi pentru un lucru sau altul.

DISTINCȚIA STĂ ÎN CALITATEA VIEȚII

Tentativa de a ne stabili prioritățile din viață doar pe baza unei paradigme de tip cronos ar fi prea simplistă. Se spune uneori că depinde de ceas și de calendar ce anume e important în viață și cât de bine ne descurcăm. Tic-tacul pendulei determină pacea noastră interioară.

Dar perspectiva lărgită creată de procesul organizatoric săptămânal dă naștere unor noi niveluri de abordare și trăire. Cel mai bun mod de a înțelege în ce constă diferența este de a pune în practică ideea. Auzim adesea comentarii de genul:

Cariera îmi consuma cea mai mare parte a timpului, dar s-a sfârșit. Simt că mi s-a luat de pe umeri o mare povară, și mă bucur din nou de viață. Reușesc să fac mai mult ca înainte la slujbă și totuși să am o mulțime de timp pentru celelalte roluri ale mele. Viața mea a recăpătat echilibrul care îi lipsea.

Descopăr foarte mult timp de calitate. Înainte vreme, obișnuiam să spun: «Pur și simplu nu sunt destule ore într-o zi și nici destule zile într-o săptămână. Am prea multe de făcut.» Câteodată mai cad în vechile deprinderi, însă acum pot fi liniștit, fiindcă știu că sunt ancorat și echilibrat, putând oricând să revin pe drumul cel drept. Există încă urgențe, aspecte profesionale care nu suportă amânare, dar recompensa este că pot să-mi rezerv intervale de timp doar pentru mine și să fiu cu adevărat conștient că asta e la fel de important ca orice urgență de serviciu. Înainte, credeam că trebuie să-mi programez fiecare oră din zi. Apoi mi-am dat seama că nu asta era ideea, să-mi planific fiecare mărunțiș, ci să rezolv mai întâi prioritățile.

Cea mai evidentă schimbare am observat-o în privința copiilor mei. Zilele de luni erau întotdeauna agitate – fiică-mea ieșea să călărească, băiatul se ducea la antrenament la fotbal, iar întreaga familie se străduia să se adune la masă între aceste evenimente. Trecând la organi-

zarea săptămânală, i-am sugerat soției să dedicăm această zi unui timp petrecut cu copiii, preluând fiecare dintre noi unul din copii pentru a lua masa în oraș înainte sau după antrenamentele lor. Am putut astfel să ne concentrăm asupra fiului sau fiicei noastre, în loc să ne grăbim, cu ochii pe ceas. Lunea trecută, după ce lucrasem la planificarea următoarelor două săptămâni, băiatul m-a luat de mână în timp ce ieșeam din braseria unde mâncasem, în drum spre terenul de fotbal: „Tati, lunea e ziua mea favorită", mi-a spus. „Nu contează care dintre voi vine cu mine, tu sau mama, îmi place să stau de vorbă cu amândoi".

Există chestiuni referitoare la calitatea vieții care pur și simplu nu pot fi percepute prin paradigma mioapă a *cronos*-ului. Chiar și simpla adăugare a unei schițe de planificare săptămânală la sistemul de programare zilnică înseamnă ceva. Cel mai potrivit însă este să preluăm paradigma abundenței sau cea de tip kairos – să ne dăm seama astfel că fiecare domeniu din viața noastră contează, că sinergia dintre părți oferă energie întregului. Viața va deveni un ciclu productiv de evoluție, de continuă învățare, de stabilire a unor relații împlinite și a unei contribuții semnificative în lume.

Perspectiva săptămânii oferă echilibru și deschidere, asigurând, clipă de clipă, contextul unor decizii eficiente privind aspectele prioritare ale vieții noastre.

OBIECTIVELE DE SECTOR II CARE CULTIVĂ PERSPECTIVA SĂPTĂMÂNALĂ

- Alege în fiecare săptămână o oră în care să-ți faci planificarea de Sector II. Găsește pentru asta un loc liniștit, care predispune la introspecție și contemplare.
- În timpul săptămânii, notează-ți situațiile în care ai acționat diferit, din cauza noii perspective săptămânale. Înregistrează-le în agenda ta. La sfârșitul săptămânii, evaluează-ți experiența.

- Dacă încă nu o faci, rezervă-ți o zi din săptămână pentru reînnoire, reflecție și trecere în revistă a îndatoririlor. În acea zi nu vei face ceea ce faci de obicei în celelalte zile. După o lună, vei evalua efectul asupra vieții tale.
- Dacă trăiești sau muncești alături de alții, organizează o întâlnire săptămânală cu ei. Caută modalități prin care să vă coordonați activitățile, spre o mai eficientă împlinire a obiectivelor fiecăruia în parte.

9
Integritate în momentul deciziei

Calitatea vieţii depinde de ceea ce se întâmplă în intervalul dintre stimul şi reacţie.

Să presupunem că în weekend ai petrecut o jumătate de oră valoroasă trecând prin procesul de Sector II şi conectându-te la trăirea ta profundă. Ţi-ai revăzut crezul şi rolurile; ţi-ai identificat obiectivele importante. Le-ai transpus într-un plan de acţiune pentru săptămâna următoare. Apoi, la începutul zilei de luni, ţi-ai revăzut programul aferent zilei, ai stabilit imediat priorităţile şi ai făcut orice schimbare necesară dictată de conştiinţă. Eşti convins că ai identificat ceea ce e cu adevărat important şi că ai un plan foarte bun de a te ocupa doar de asta în următoarele douăzeci şi patru de ore din viaţa ta.

Aşa că ai început să-ţi trăieşti ziua precum ai plănuit. Dar, într-un fel sau altul, lucrurile nu merg „după socoteala de-acasă".

- Tocmai ai încheiat o întâlnire cu unul dintre angajaţi, când omul cedează brusc şi începe să-ţi povestească despre un mare necaz care îi afectează şi capacitatea de muncă. Ţii la angajaţii tăi, dar trebuie să fii în zece minute la o şedinţă importantă – te gândeşti şi la cele cinci persoane care te aşteaptă acolo. Ce e de făcut?

- Primești un telefon de la directorul școlii generale unde învață fiica ta, care te solicită să iei parte la o acțiune ce-și propune să amenajeze un loc de joacă pentru elevii școlii. Tocmai te hotărâsei să nu-ți mai asumi nici o responsabilitate, pentru a avea mai mult timp de petrecut în sânul familiei sau pentru reînnoirea ta individuală. Însă îți iubești fiica și apreciezi proiectul directorului, și mai știi că ai talentul, resursele și relațiile care ar putea influența fundamental proiectul. Ce vei răspunde?
- Ai lucrat intens, timp de mai multe ore, la schița unui proiect și simți că eficiența ți s-a diminuat. Te gândești că te-ai mai înviora dacă ai face o pauză, ai citi ceva sau ai lua o gustare. Însă ai un termen limită și nu ești sigur dacă pauza reprezintă cu adevărat o recreere sau doar o evadare. Cum te decizi ce e mai bine?

Aceste exemple s-ar putea să nu descrie chiar situația ta, dar oricare ar fi circumstanțele, știi că fiecare zi aduce cu sine provocări neașteptate, noi ocazii, rațiuni sau pretexte pentru a nu realiza ceea ce ai plănuit.

Cum reacționezi în astfel de situații?

Ce decizii iei?

Ce sentiment ai apropo de aceste decizii?

Ce simți când faci o opțiune?

Ce sentiment ai la sfârșitul zilei? Ești frustrat, te simți prost pentru că nu le-ai putut face pe toate, ești epuizat de alergătură și de străduința de a nu lăsa nimic nerezolvat? Sau te simți calm, liniștit, profund satisfăcut de ceea ce ai făcut, ocupându-te de fapt doar de adevăratele priorități?

Aceste provocări nu sunt doar o fantezie; ele fac parte din viața de fiecare zi. Și oricât de eficientă ar fi organizarea de Sector II, nici ea și nici alt proces de planificare nu ne poate ajuta să știm dinainte și să controlăm tot ce se va întâmpla. Dacă ne închipuim că un bun *time management* înseamnă a înainta în forță, cu orice preț, printr-o listă de îndatoriri programate, vom deveni, aproape inevitabil, victimele frustrării. Cele mai multe dintre zile ne vor contrazice speranțele și, în plus, vom pierde mult din bogăția și sensul celorlalte dimensiuni ale vieții. Și există mari șanse ca, mai tot timpul, să nu ne ocupăm de adevăratele noastre priorități.

Fiecare săptămână, zi sau clipă din viaţă constituie un teritoriu neexplorat. N-a mai fost trăit înainte. Suntem paraşutaţi pe un teren necunoscut şi, chiar dacă harta rutieră pe care ne-am făcut-o poate fi de oarece folos, abilitatea noastră de a ne descurca eficient depinde, în mare măsură, de calitatea busolei noastre interne, de forţa celor patru însuşiri care ne îngăduie să detectăm şi să ne direcţionăm oricând după nordul autentic. Iată de ce scopul organizării de Sector II este de a ne ajuta să fim integri în momentul unei opţiuni. Oricare ar fi deturnările ce s-ar putea ivi, sau drumurile care ar putea fi construite după întocmirea hărţii, vom putea conta oricând pe busola noastră interioară, capabilă să ne poarte în direcţia cea bună.

MOMENTUL OPŢIUNII

Momentul unei opţiuni este un moment al adevărului. Este testul asupra caracterului şi competenţei noastre. Analizează câţiva din factorii care acţionează în momentul alegerii:

- urgenţa (chestiuni imediate, care ne presează)
- oglinda socială (lucruri care sunt admirate de cei din jur)
- propriile noastre speranţe
- speranţele celorlalţi
- valorile noastre profunde (ceea ce simţim că e important pe termen lung)
- valorile noastre operaţionale (ceea ce ne dorim pe termen scurt)
- fondul nostru socio-cultural
- cunoaşterea de sine
- conştiinţa
- nevoile noastre fundamentale
- dorinţele noastre

Cu toţi aceşti factori acţionând asupra noastră, e important să ţinem minte că un moment al opţiunii este doar atât – un moment al opţiunii. Dacă reacţionăm automat la una sau mai multe dintre aceste influenţe,

dacă le permitem circumstanțelor sau celor din jur să ne controleze, dacă ne folosim însușirile pentru a lua o decizie rațională, dictată de conștiință – e alegerea noastră.

Așa cum a descoperit Viktor Frankl în lagărele naziste ale morții:

„Noi, cei care am trăit în lagărele de concentrare, ne putem aduce aminte de oameni care treceau dintr-o baracă în alta, încercând să-i aline pe ceilalți, cedându-le până și ultima lor bucată de pâine. Probabil că erau puțini la număr, dar erau totuși dovada vie a faptului că unui om îi poți lua orice, mai puțin ultima dintre libertățile sale: să-și aleagă tipul de atitudine, oricare ar fi circumstanțele, să opteze pentru propriul său fel de a fi.

Și acolo erau tot timpul alegeri de făcut. Fiecare zi, fiecare oră, ofereau ocazia de a lua o decizie, o decizie care determina dacă te supui sau nu acelor forțe ce amenințau să te priveze de propriul eu, de libertatea interioară; care stabilea dacă vei deveni sau nu jucăria circumstanțelor..."

S-ar putea să ni se pară convenabil să trăim cu iluzia că circumstanțele sau cei din jurul nostru sunt responsabili pentru calitatea vieților noastre, dar adevărul este că noi înșine suntem cei responsabili pentru alegerile pe care le facem. Și chiar dacă unele opțiuni pot apărea mărunte și nesemnificative la un moment dat, toate aceste decizii, asemeni pârâurilor înguste de munte care se unesc pentru a forma marele râu, se vor aduna laolaltă pentru a ne împinge cu putere înzecită mai departe, către destinul nostru final. Încet-încet, opțiunile noastre vor deveni deprinderi lăuntrice. Și, mai mult decât orice alt factor, aceste deprinderi ne vor influența timpul și calitatea vieții.

ALEGEREA BAZATĂ PE PRINCIPII

Esența unei vieți bazate pe principii este necesitatea ascultării și trăirii conform conștiinței. De ce? Pentru că, dintre toți factorii care ne influențează în momentul opțiunii, acesta este factorul care va indica totdeauna nordul autentic. El este cel care va aduce fără greș roadele unei vieți de calitate.

Pentru a demonstra superioritatea unei asemenea alegeri bazate pe principii, am vrea să-ţi propunem un experiment, pe care te rugăm să-l iei foarte în serios, căci de el depinde înţelegerea miezului acestui capitol.

Gândeşte-te o clipă la o relaţie pe care o ai şi la care ţii cu adevărat, dorindu-ţi s-o desăvârşeşti. Poate fi vorba aici de partenerul de viaţă, de un părinte, de un copil, de un şef, de un angajat, de un prieten. În vreme ce meditezi la această relaţie, încearcă să te întorci către trăirea ta interioară şi să-ţi pui întrebarea:

Ce anume aş putea face pentru a îmbunătăţi semnificativ calitatea acestei relaţii?

Când te gândeşti la asta, îţi vine în minte vreun răspuns?

Crezi cu adevărat că acel lucru ar îmbunătăţi calitatea relaţiei în discuţie?

De unde ştii?

De câte ori punem aceste întrebări, oamenii au aproape invariabil un răspuns imediat, gândindu-se la un anume lucru care ar schimba în mod semnificativ relaţia.

„De unde ştii?"

„Ştiu pur şi simplu."

Pentru majoritatea celor chestionaţi, nu faptul că au mai încercat să pună acel lucru în practică îi face să fie atât de siguri. Nu e vorba neapărat de o prelungire directă a gândirii liniare, ci doar de o cunoaştere profundă, venită din interior, a ceea ce „potrivit" să facă, ca şi de încrederea că aceasta va da rezultate de calitate.

„Răspunsul pe care l-ai găsit e în armonie cu principiile nordului autentic?"

„Da."

„Se află el în sfera ta de influenţă?"

„Da."

„S-ar putea să fie dificil, dar e vorba de un lucru pe care poţi cu adevărat să-l faci?"

„Da."

Această profundă cunoaştere interioară pare să se îndrepte imediat către lucrul cel mai valoros pe care l-am putea face pentru îmbunătă-

ţirea calităţii vieţii într-un domeniu anume. E acelaşi tip de cunoaştere pe care ai experimentat-o probabil atunci când ai lucrat la declaraţia ta de credinţă sau la organizarea săptămânală.

Acum, ce s-ar întâmpla dacă, zi de zi şi ceas de ceas, ai putea să ai acces la această cunoaştere interioară? În toiul „luptei" zilnice, în loc să iei decizii întâmplătoare, expeditive, dictate de urgenţă, de presiunea socială, de aşteptările celorlalţi, de comoditate, ce-ar fi dacă ai lua nişte hotărâri bazate pe această înţelepciune interioară, punându-le în aplicare cu eficienţă? N-ar însemna asta o schimbare semnificativă în viaţa ta?

Stephen: Cu câţiva ani în urmă, am vorbit unui grup de studenţi despre această chestiune, a trăirii în armonie cu conştiinţa. În timpul procesului, am făcut un exerciţiu de întoarcere către eul profund, în timpul căruia i-am încurajat să se conecteze la trăirea lor interioară şi să-şi asculte conştiinţa. „Ce ai putea face pentru a fi un student mai bun? Ce ai putea face pentru a fi un fiu sau o fiică mai bună, un coleg mai bun? Ce ai putea face pentru a trăi o viaţă mai integră?"

Apoi o tânără m-a întrebat: „Dar de unde pot şti că ceea ce aud e cu adevărat conştiinţa mea?" Era o întrebare pe care mulţi o puseseră: „Cum pot să fiu sigur că ceea ce aud este vocea mea interioară şi nu altă voce – conştiinţa socială, aşteptările celorlalţi, gândirea mea subiectivă?"

„Atunci când am făcut exerciţiul de dinainte, ai perceput sau ai simţit ceva?" am întrebat-o.

„Da, firește!", a replicat ea. „Sunt conştientă că am nevoie de o mulţime de lucruri pentru a deveni un om mai bun."

„Atunci îţi sugerez să uiţi ce m-ai întrebat. Fă pur şi simplu acele lucruri de care vorbeai. Pe măsură ce le vei face, te vei familiariza cu acea voce interioară şi asta îţi va oferi răspunsul la întrebare."

I-am privit expresia. „Nu ţi-a plăcut răspunsul meu, nu-i aşa?"

„Nu", a replicat ea.

„De ce?"

A oftat. „Nu mai am nici o scuză acum."

Un an mai târziu, am vorbit la aceeaşi universitate, despre alt subiect. Tânăra respectivă a venit la sfârşit şi s-a prezentat, aducându-mi aminte de întrebarea pe care mi-o pusese cu un an în urmă. Episodul mi-a revenit în memorie şi am întrebat-o: „Cum te-ai descurcat?"

„Am făcut toate acele lucruri de care vorbeam! Am luat totul foarte în serios", a replicat ea.

„Și ce ai făcut?"

„Am început să citesc din cărțile marilor înțelepți din toate timpurile. M-am împăcat cu unele persoane pe care nu le puteam suferi până atunci. Am devenit mai cooperantă acasă, gata oricând să ajut cu câte ceva. M-am apucat să învăț. Mi-am dat seama că am căpătat o direcție, atât ca studentă, cât și în familie sau în comunitate. Am încercat să fiu mai agreabilă față de frații și surorile mele. Nu le-am mai replicat, la observații, părinților. Am devenit o persoană mai puțin defensivă și furioasă." S-a oprit o clipă și apoi a spus: „Știu acum foarte bine care e diferența dintre acea voce și multe alte voci dinăuntru sau dinafară."

Mulți ani mai târziu, stăteam de vorbă cu un alt grup – în alt oraș, de fapt – și ea a venit din nou la mine. „V-ar interesa evoluția unui destin?" m-a întrebat. I-am spus că, într-adevăr, mi-ar plăcea să aflu ce s-a mai întâmplat cu ea. „Nu pot să cred ce schimbare s-a petrecut în viața mea de când mi-am dat seama că am propriul meu ghid interior. Știu exact acum încotro trebuie să merg și, atunci când îmi propun un lucru, totul pare să conlucreze pentru a-l face să se împlinească."

Aceasta este esența trăirii conform principiilor. Ea creează un canal permanent de legătură cu acea profundă înțelepciune interioară, acționând cu integritate asupra ei. Înseamnă să ai caracterul și competența de a-ți asculta conștiința și de a trăi așa cum îți dictează ea.

Desigur, aceasta nu e o soluție rapidă. Așa cum a descoperit și tânăra despre care vorbeam, îți trebuie o grămadă de timp și de efort ca să reușești. Dar atunci când vei fi capabil s-o faci, îți vei da seama de mulțimea roadelor care vin dintr-o viață bazată pe principii.

CUM PUTEM PUNE ÎN PRACTICĂ ALEGEREA FĂCUTĂ

Scopul fundamental al procesului de Sector II este de a spori distanța dintre stimul și răspuns, ca și puterea noastră de a reacționa cu integritate. Putem face asta dacă ne creăm un *credo*. Dacă ne organizăm

săptămânal. Dacă ne oprim mai mult între stimul și reacție, pentru a putea alege cu înțelepciune o reacție profund conectată la principiile, nevoile și capacitățile noastre.

Zi de zi, clipă de clipă, ne vom spori abilitatea de a acționa cu integritate, dacă vom învăța să facem același lucru: să ne oprim puțin. Iar în acest interval, vom căpăta integritate dacă ne vom folosi însușirile noastre umane, întrebând cu real interes, ascultând cu atenție și acționând cu curaj.

1. Să întrebăm cu real interes

A întreba cu real interes este actul fundamental prin care valorizăm principiile. Înseamnă să ne întrebăm conștiința, nu din curiozitate, ci din obligația de a acționa după înțelepciunea inimii.

A întreba cu real interes e un proces care subliniază umilința principiilor, conștiința faptului că există cu adevărat niște principii și că ele sunt cele care controlează totul. Sunt reafirmate astfel însușirile noastre umane – faptul că ne cunoaștem îndeajuns pe noi înșine pentru a ne da seama că avem nevoie să întrebăm, că avem conștiința care ne ghidează către nordul autentic, voința independentă de a ne exercita opțiunea și imaginația creatoare de a o duce cât mai eficient la îndeplinire. Asta implică disponibilitatea de a învăța, curaj și încredere. Este dovada că dorința noastră de a face *ceea ce* ***trebuie*** este mai mare decât dorința de a face ceva pur și simplu.

A acționa cu integritate în momentul opțiunii înseamnă mai întâi de toate să te întrebi – întrebări de genul celor pe care ni le punem atunci când ne întocmim crezul sau ne stabilim obiectivele aferente organizării săptămânale. Când înfruntăm provocările zilei, trebuie să avem la îndemână o întrebare cheie care ne va ajuta imediat să ne concentrăm și să ne ascultăm conștiința. Pentru că e vorba de o experiență atât de personală, am tras concluzia că oamenii sunt mai eficienți atunci când își folosesc propriile cuvinte pentru formularea unor întrebări. Ele pot fi de genul:

„Cum ar trebui să-mi folosesc cel mai bine timpul în clipa asta?"

„Ce este cel mai important acum?"

„Ce vrea viața de la mine?"

„Care este cel mai potrivit lucru de făcut acum?"

Oricum ar fi formulată întrebarea, ea trebuie să vină din suflet. În plus, mai sunt și alte întrebări pe care ni le putem pune în momentul opțiunii.

„Se află acest lucru în sfera mea de influență?"

„Este în centrul atenției mele?"

„Există și o a treia alternativă?"

„Pe ce principii se bazează?"

„Care e modul cel mai potrivit de a le pune în practică?"

Să luăm una din situațiile pe care le-am expus la începutul acestui capitol pentru a demonstra cum ne pot ajuta aceste întrebări să acționăm într-un mod principial.

Să presupunem că un angajat își deschide sufletul și începe să-ți împărtășească necazurile lui, chiar înainte cu câteva minute de importanta întrunire pe care o ai planificată. O reacție tipică ar fi aceea de frustrare și anxietate, sentimentul că ești prins într-o dilemă. Ți-e teamă că-ți vei pierde credibilitatea în fața notabilităților care te așteaptă. Gestul reflex ar fi să te uiți la ceas, să spui: „Îmi pare rău, dar trebuie să plec la o ședință", și să-l trimiți pe om la serviciul de personal, luând-o iute la picior.

Dar care ar fi prețul acestei decizii, vizavi de loialitatea și creativitatea acelui angajat? Sau de reacția celor cărora el le va povesti episodul? Sau chiar apropo de Contul tău personal de Integritate?

Să presupunem că te oprești puțin și tragi adânc aer în piept.

Ce este cel mai important în clipa asta?

Nu ești sigur. Oamenii sunt mai importanți decât programul din agendă, însă acest punct anume din program implică și alte persoane.

Se află asta în Sfera mea de Influență?

Ambele situații sunt în sfera ta de influență, ambele sunt legate de crezul și scopurile tale.

Sunt în cauză?

S-ar putea să-ți vină în minte, analizând situația, anumite principii, cum ar fi acesta: Fii cinstit și deschis. Implică oamenii în problemele tale și căutați împreună o soluție. Poate că vei simți că trebuie să-i spui atunci angajatului: „Mă bucur că vrei să îmi împărtășești necazurile tale. E important și aș vrea să am mai mult timp la dispoziție ca să stăm de vorbă, să te ajut să găsești o soluție. Nu știu ce să fac, am promis unor persoane că voi fi, chiar la ora asta, la o întrunire. Însă până la ora trei voi termina. Ce-ai zice dacă ne-am întâlni atunci, să vedem ce putem face?"

Sau poți face altfel. Principiul care îți vine în minte poate fi altul. Îi poți cere angajatului să aștepte puțin, în vreme ce îți rogi secretara să se ducă la ședință și să anunțe că a intervenit ceva important și că vei întârzia jumătate de oră. Poate că îi vei mai cere secretarei ca punctele de pe agendă să-ți fie mutate la sfârșitul ședinței, sau poate că vei suna un asociat, rugându-l să te reprezinte în cadrul întrunirii.

Sau poți acționa și altfel dacă, după ce te-ai gândit puțin, ți-ai dat seama că necazurile acestui angajat nu țin direct de aria ta de responsabilitate. S-ar putea să-l îndrumi pe om către directorul serviciului de resurse umane, unde problemele lui pot fi rezolvate nemijlocit.

Esențial e ca, în loc să reacționezi în funcție de nevoile proprii și de timpul care te presează, să te oprești puțin și să te gândești la principii, întorcându-te către conștiință, într-un mod care te va ajuta să stabilești adevăratele priorități, în momentul opțiunii.

E important ca, atunci când îți pui întrebarea, să-ți dai seama că înțelepciunea reprezintă o îmbinare – o sinergie – între inimă și minte. De multe ori, ceea ce ne spune conștiința pare a fi un lucru cunoscut sau „de bun simț". Ceva despre care am citit, la care ne-am gândit sau chiar am înfăptuit, deci face parte din fondul nostru rațional. În aceste cazuri, conștiința nu face decât să întărească, să sublinieze ceea ce știm deja.

În alte cazuri, înțelepciunea inimii merge dincolo de înțelepciunea minții. S-ar putea să nu avem parte de experiență sau de o cunoaștere directă a ceea ce simțim c-ar trebui făcut, dar, într-un anume fel, știm că e bine așa. Știm că va merge. Când învățăm să ne ascultăm conștiința și să trăim conform ei, multe din lucrurile pe care ni le dictează sunt transferate, prin propria noastră experiență, în fondul rațional al cunoașterii. Învățăm să raționalizăm concepte, însă fără a ne lăsa supuși de rațiune.

Înțelepciunea presupune să învățăm tot ce putem, dar să ne păstrăm umilința de a recunoaște că nu le putem ști pe toate. De aceea este atât de important pentru integritatea noastră să ne întrebăm cu real interes.

2. Să ascultăm cu atenție

Când auzim prima șoaptă a conștiinței, facem un lucru din două: fie acționăm în armonie cu ea, fie ne apucăm imediat să raționalizăm – să ne spunem nouă înșine „minciuni raționale" – pentru a găsi motivele unei alte opțiuni.

Dacă alegem prima variantă, ne simțim împăcați. Ne aliniem fără greș nordului autentic. Ne sporim eficiența și abilitatea de a recunoaște acea voce interioară.

Dacă alegem însă varianta a doua, ne simțim tulburați și tensionați. Începem să ne justificăm decizia, adesea pe baza unor factori externi, cum ar fi circumstanțele sau alte persoane. În mod tipic, începem să-i condamnăm și să-i acuzăm pe ceilalți. Iar ei simt probabil dezacordul și răspund cu aceeași monedă, creând o „complicitate" negativă, fiecare acționând într-un mod ce provoacă la ceilalți tocmai atitudinea negativă care devine pretextul comportamentului nostru.

Să presupunem că vii acasă, obosit după o zi de muncă încărcată. Vrei să te relaxezi și abia aștepți să petreci o seară liniștită vizionând o casetă video pe care ai împrumutat-o în drum spre casă. Dar, la masă, simți că pe fiul tău adolescent îl frământă ceva și o voce în interiorul tău îți spune că ar fi cel mai bine să-ți schimbi programul și să petreci câteva ore plăcute împreună cu el.

Dar de fapt nu vrei s-o faci. Nu vrei s-o admiți în mod conștient. Îți iubești fiul și dorești ce-i mai bun pentru el. Dar ești îngrozitor de obosit. Și abia aștepți să vezi filmul și să te relaxezi. La urma urmei, o meriți pe deplin. Ai muncit toată ziua ca să-i asiguri fiului tău un trai decent. Ai petrecut zece ore luptându-te cu problemele de la birou, cu rivalitățile dintre asociați, cu provocările permanente, asudând asupra rapoartelor și bugetului, lucrând cu clienți nervoși și furnizori pungași – toate astea pentru ca el să aibă parte de tot ce e mai bun în viață. Iar acum nu-ți dorești decât două ore pentru tine însuți – numai două ore

în care să te uiți la filmul a cărui vizionare ai tot amânat-o pentru că ai fost mereu ocupat.

Așa că, stând încă la masă, recurgi la o soluție de moment.

„Hei, totul e în ordine?" îl întrebi pe băiat.

El ridică privirea, să vadă dacă vorbești serios. „Mda, e-n ordine."

„Cu școala merge bine? Cu temele? Cu fetele?"

„Mda, e bine."

„Înveți din greu pentru examene? Bursa e importantă, știi prea bine."

„Da, știu."

Se ridică de la masă și își ia pulovărul de pe speteaza scaunului.

„Ieși în seara asta?"

„Da."

„Unde?"

„Prin împrejurimi."

„Când te întorci?"

„Mai încolo."

„Ai școală mâine. La zece jumătate să fii acasă, OK?"

„OK."

În vreme ce se îndreaptă spre ieșire, îi strigi: „Hei, să știi că dacă ai vreo problemă, sunt oricând disponibil pentru tine."

„Da, știu", îți răspunde el.

„Vrei să stăm de vorbă?"

„Nu, tre' să plec."

„Dar ai de gând să mai vorbești? Tot ce obțin de fiecare dată sunt răspunsuri monosilabice. E imposibil să comunice omul cu tine."

„Mda", mormăie băiatul. „Nu-i așa ușor să te înțelegi cu tine însuți."

„Ai zice că adolescenții pot deschide gura să spună ceva inteligent doar odată pe an!"

În timp ce ușa se trântește în urma lui, te îndrepți către fotoliul preferat, bombănind ceva despre adolescenți, lipsa de comunicare și cât de greu e să fii părinte în ziua de azi. Nu se poate spune că n-ai încercat! Dacă-i mut! Nu răspunde la nici un efort de-al tău de a lega o discuție.

Ei bine, adolescenții sunt oricum ciudați, nu-i așa? Așa că, liniștit în sinea ta, te așezi și dai drumul la video. Și, în câteva minute, ușorul discomfort îți dispare, alungat de imaginile filmului.

Între timp, fiul tău e tot mai tulburat. Se simte învinovățit și acuzat pentru lipsa de comunicare. Problemele lui se complică. Se simte mai rău ca niciodată și nu are pe nimeni cu care să discute.

În timp, prețul unor asemenea compromisuri devine enorm. Cărămidă peste cărămidă, zidul justificărilor și raționalizărilor începe să-ți împrejmuiască sufletul. Fiul tău își ridică și el ziduri în jurul sufletului, pentru a-și proteja sentimentele fragile și nevoile profunde. Comunicarea devine superficială, încordată, escaladând rapid către acuze și învinovățiri, în efortul de a-ți valida atitudinea. Trăiești într-o rețea de neliniște și chin, creată de consecințele faptului că nu ți-ai ascultat la timp conștiința și nu ai acționat în armonie cu primul ei impuls.

Ne epuizăm cu mult mai mult din cauza tensiunii și a consecințelor dezechilibrului interior – atunci când nu facem ceea ce simțim că ar trebui – decât în urma unei munci istovitoare, necontenite. Iar atunci când căutăm să scăpăm de tensiune umplându-ne viața cu activități de Sector III despre care încercăm să ne convingem că sunt importante, sau evadăm către Sectorul IV, nu facem decât să sporim tensiunea. De fapt, multe din ceea ce credem că sunt frustrări ținând de „time management" – sentimentul că suntem hăituiți, presați, prinși în capcană – sunt de fapt, în esența lor, probleme ale dezechilibrului interior.

Chiar și în tensiunea momentului, pare mult mai ușor să trăiești cu întrebările decât cu răspunsurile. Atâta vreme cât avem întrebări, atâta vreme cât avem îndoieli și ne zbatem, nu suntem obligați să facem nimic; nu se așteaptă de la noi nici un rezultat. Așa că petrecem zile, săptămâni, luni sau ani bălăcindu-ne în grămada de minciuni raționale pe care le-am creat pentru a evita să acționăm pur și simplu în armonie cu legile de care depinde calitatea vieții.

Soluția pentru a acționa cu integritate este de a te opri din joc. Învață să asculți – de conștiință, de răspunsul vocii interioare. În clipa în care te auzi spunând: „Da, **dar**", schimbă replica în „Da, **și**". Fără nici un fel de raționalizări sau justificări. Fă-o pur și simplu. Ia fiecare exprimare a conștiinței ca pe o invitație de a te spune mai eficient Legilor fundamentale ale Vieții. Apoi ascultă, răspunde... ascultă, răspunde.

3. Să acționăm cu curaj

E ușor să te gândești la „curaj" când ai de-a face cu situații dramatice, extraordinare, precum a purta un mesaj dincolo de liniile inamice, a trăi cu o boală incurabilă sau a pătrunde într-o casă cuprinsă de flăcări pentru a salva un copil. Dar unele dintre cele mai mari acte de curaj se află în acele clipe dintre stimul și reacție, în deciziile vieții de fiecare zi.

Îți trebuie un curaj formidabil să-ți schimbi mentalitatea, să oprești transmiterea unor tendințe negative și altor generații, alegând să acționezi pe baza principiilor demnității umane și respectului. Îți trebuie curaj să fii onest cu tine însuți, să-ți analizezi cele mai adânci motivații și să renunți la pretextele și raționalizările care te împiedică să trăiești cinstit cu propriul tău eu. Îți trebuie curaj să duci o viață bazată pe principii, știind că opțiunile tale s-ar putea să nu fie întotdeauna plăcute sau înțelese de ceilalți. Îți trebuie curaj să-ți dai seama că ești mai presus de capriciile tale, mai presus de ideile tale, pe care le poți controla.

Rebecca: La un moment dat luasem decizia de a participa la un seminar de o săptămână. Aveam niște obiective clare apropo de ceea ce doream să realizez – privind mai ales unele scopuri personale de Sector II la care plănuisem să lucrez între și după orele de seminar.

Dar planurile mi-au fost date peste cap încă din prima zi, când mi s-a cerut să coordonez unele activități pentru participanții la seminar. Să-mi ajut semenii și să contribui la succesul acelei conferințe asumându-mi acea responsabilitate corespundea valorilor și principiilor mele. Cu cât am reflectat mai mult la asta, cu atât mi-am dat seama mai limpede că era vorba de ceva ce simțeam că ar trebui să fac. Dar mă simțeam în același timp foarte frustrată la gândul că această experiență îmi va zădărnici planurile întocmite cu grijă.

Am acceptat responsabilitatea... dar m-am trezit pe cap cu o mulțime de probleme care mă presau și mă nelinișteau, obligându-mă să fiu tot pe fugă, în încercarea de a satisface nevoile tuturor. Și mă simțeam încă și mai frustrată de faptul că nu aveam timp să fac ceea ce plănuisem.

În mijlocul acestor sentimente negative, îmi amintesc că, la un moment dat, m-am oprit și mi-am zis: „Stai puțin! Nu trebuie să trăiesc cu această frustrare. Am ales să fac ceea ce am simțit cu adevărat că trebuie să fac, dar asta nu înseamnă că sunt nevoită să sufăr toată tensiunea și anxietatea asta. Pot face o altă opțiune."

Am tras aer în piept și am hotărât să-mi aleg propriul răspuns la situația în discuție. Am luat decizia să las deoparte orice anxietate, orice grijă apropo de presiunea exterioară și de ceea ce n-am reușit să îndeplinesc. Îmi tot spuneam în mintea mea: „Am făcut o altă opțiune! Am făcut o altă opțiune!"

Cum stăteam așa, am simțit toată neliniștea și frustrarea risipindu-se. În locul lor, m-a invadat hotărârea de a-mi înfrunta provocările cu curaj, de a rezolva ce puteam din lucrurile despre care simțeam că trebuie făcute și de a nu mă mai ocupa, mental, de restul.

N-a fost o decizie simplă. A trebuit să mă concentrez asupra ei de mai multe ori în săptămâna aceea, când presiunea și anxietatea amenințau să mă cuprindă din nou. Dar de fiecare dată făceam o pauză și-mi spuneam: „Am făcut o altă opțiune!" Și cu cât îmi spuneam asta mai des, cu atât mă simțeam mai puternică.

O vreme, am crezut că ar fi prea mult să consider aceste mici luări de poziție drept „curajoase". Dar cu cât am analizat mai bine situația, cu atât mai mult mi-am dat seama că într-adevăr îți trebuie curaj ca să faci ce simți că se cuvine în momentul unei alegeri – și să lași deoparte toate motivele, raționalizările, justificările, mentalitatea de tipul „dar dacă...", care amenință să copleșească pacea acelei decizii.

Privind acum înapoi, știu că, dacă aș fi refuzat acea responsabilitate, m-aș fi simțit stingherită și duplicitară toată săptămâna. Așa cum s-a dovedit, experiența a fost mult mai satisfăcătoare, mai puternică, mai reînnoitoare decât mi-am închipuit că va fi.

„Un lucru făcut cu perseverență devine un lucru ușor de făcut", declară Emerson, „nu pentru că natura lui s-a modificat, ci pentru că ne-a sporit abilitatea." Învățând să întrebăm cu real interes, să ascultăm cu atenție și să acționăm cu curaj, ne formăm abilitatea de a trăi o viață bazată pe principii.

În timp, a ne asculta conștiința și a trăi în conformitate cu ea va deveni un obicei interior fundamental. În loc să trăim cu raționalizări, teamă, vină sau frustrare, vom trăi cu siguranța interioară că, zi de zi și ceas de ceas, vom pune în prim plan doar lucrurile cu adevărat importante. Vina autentică (nu cea socială, indusă de așteptările celorlalți) va deveni profesorul și prietenul nostru. Ca un radio-compas automat care semnalează atunci când un avion iese de pe cursul normal, ea ne va preveni dacă viața noastră va ieși de pe făgașul potrivit, îndepărtându-se de principiile nordului autentic. Chiar și din greșeli vom trage învățăminte. Viața va deveni o spirală ascendentă de evoluție, pe măsură ce vom învăța tot mai multe despre nordul autentic.

EDUCAREA SUFLETULUI

Educarea sufletului este elementul complementar al educării minții. Așa cum spunea pedagogul american John Sloan Dickey:

> „Culmea educației este să vezi omul cum se întregește, deopotrivă în competență și conștiință. De aceea, a crea puterea competenței fără a dărui și un ghid de folosire a ei înseamnă a educa prost. Mai mult, competența se va despărți în cele din urmă de conștiință."

Educarea sufletului este procesul deprinderii înțelepciunii interioare. Înseamnă a învăța cum să-ți folosești toate cele patru însușiri în mod sinergic, pentru a acționa cu integritate în momentul deciziei.

Procesul de Sector II ajută la instruirea acestei înțelepciuni interioare pe mai multe căi importante:

- A-ți întocmi un crez personal este una din modalitățile cele mai bune de a folosi spațiul dintre stimul și reacție. Acest *credo* devine esența oricărei alte decizii pe care o luăm.
- Organizarea săptămânală ne oferă ocazia de a face legătura dintre imaginea de ansamblu și realitatea momentului, dintr-o

perspectivă care menţine atenţia asupra importanţei, în clipa opţiunii.

- Evaluarea la sfârşitul săptămânii ne ajută să privim timpul ca pe un ciclu de evoluţie şi învăţare, mai degrabă decât ca pe o dimensiune lineară de tip cronos. Ea ne determină să învăţăm din viaţă şi să luăm decizii din ce în ce mai bune.
- „Ascuţirea uneltei" sporeşte calitatea deciziilor asigurând reînnoirea în toate cele patru dimensiuni, aşa cum vom vedea imediat.

Dimensiunea fizică

Studiile au demonstrat efectele puternic negative ale oboselii şi bolii asupra capacităţii de a lua unele decizii. Aşa cum afirma Vince Lombardi: „Oboseala face nişte laşi din noi toţi." Atunci când suntem obosiţi sau bolnavi, avem adesea tendinţa de a reacţiona abuziv. În plus, consumul de medicamente şi alcool poate diminua sever spaţiul dintre stimul şi răspuns.

„Ascuţirea uneltei" din punct de vedere fizic – exerciţiul, hrănirea corectă, odihna raţională, evitarea substanţelor dăunătoare, controlul medical periodic – sporeşte semnificativ probabilitatea ca individul să ia, în momentele decisive, cele mai bune hotărâri. O sănătate bună devine o resursă inestimabilă, ea asigurându-ne o mai mare varietate de opţiuni. Corpul este gestionarul nostru fundamental, instrumentul cu ajutorul căruia lucrăm pentru a ne duce la îndeplinire şi celelalte obligaţii şi responsabilităţi.

Dimensiunea mentală

Reînnoirea mentală autentică ne oferă cunoştinţe sporite şi o perspectivă mai bogată în momentele de decizie. Să analizăm valoarea unei lucrări precum studiul lui Stephen privind cei două sute de ani de literatură americană care ne învaţă cum să avem succes. Literatura de acest gen care se scria în urmă cu cincizeci de ani reflecta mai ales etica personalităţii – soluţiile rapide, imaginea socială de suprafaţă care portretiza „succesul" ca depinzând de personalitate şi tehnică. Cărţile

acelea au creat o paradigmă iluzorie a succesului care n-ar fi putut niciodată să ofere oamenilor, pe termen lung, roadele unei vieți de calitate.

Dar mergând dincolo de această paradigmă limitată, putem observa că, înainte de literatura privitoare la etica personalității, au existat o sută cincizeci de ani de literatură bazată pe etica de caracter, ceea ce înseamnă că ingredientele fundamentale ale succesului erau elemente precum cinstea, integritatea, umilința, loialitatea, dreptatea, răbdarea și curajul. Această literatură a înglobat înțelepciunea a mii de ani de civilizație, recomandând principiile autentice ale succesului. Interesant e că una dintre temele cele mai des invocate în literatura *time managementului* este aceasta: „timpul înseamnă viață". Și totuși acest tip de literatură e plin de tot felul de tehnici, în vreme ce ideea de caracter lipsește cu desăvârșire.

Studiind civilizațiile care au trăit de-a lungul timpului, putem urmări ce s-a întâmplat în viața indivizilor și a comunităților care au urmat sau nu principiile nordului autentic. Ne întoarcem din nou la imaginea aceea cu portocala – privirea de foarte aproape dezorientează, dând naștere unor confuzii; dar atunci când ne îndepărtăm, lentilele normale ne permit să vedem lucrurile „în perspectivă". Iar acea perspectivă – faptul că ne dăm seama de influențele din mediul înconjurător care ne abat de la nordul autentic – ne schimbă cu totul modul de a lua deciziile de fiecare clipă, privitoare la felul în care vrem să ne petrecem timpul.

- Să optez pentru o soluție rapidă, ca să pot face mai multe lucruri acum... sau să folosesc timpul pentru a investi în această relație, realizând ceva mult mai important pe termen lung?
- Să-mi cultiv nevoile sociale mulțumindu-mă cu satisfacția trecătoare de a-mi bârfi șeful cu colegii... sau să cultiv relații de calitate fiindu-le loial celor care nu sunt prezenți și vorbindu-le în față de ceea ce nu-mi convine?
- Să răspund automat „da" atunci când șeful îmi cere să lucrez în weekend... sau să caut o a treia alternativă care să ne satisfacă pe amândoi?
- Să muncesc pe rupte la proiectul individual pe care l-am plănuit... sau să accept ocazia de a împărți laurii cu altă persoană, pe care s-o ajut și care să mă ajute?

Reînnoirea mentală eficientă ne ajută ca, în momentele decisive, să transcendem mentalitatea limitată a mediului în care trăim şi să ne păstrăm mintea limpede şi bine antrenată, gata să răspundă în orice situaţie.

Dimensiunea spirituală

Reînnoirea în domeniul spiritual ne cultivă hotărârea şi sentimentul importanţei a ceea ce facem, indispensabil procesului decizional de zi cu zi. Unul dintre elementele esenţiale ale literaturii înţelepţilor este ideea că viaţa unui individ face parte dintr-un plan de mari dimensiuni. Şi indiferent cum înţeleg oamenii acest concept (viaţa de după moarte, ciclurile de reîncarnare, moştenirea de la o generaţie la alta) această orientare aşează provocările de fiecare zi într-un context plin de semnificaţie.

Aşa cum sublinia psihologul David Meyers în cartea sa „În căutarea fericirii", toate studiile demonstrează că cei care au în viaţă această orientare sunt mai fericiţi, mai mulţumiţi, mai altruişti. Meyers arată că unele forme de credinţă religioasă sau convingeri asupra sensului vieţii sunt caracteristice oamenilor fericiţi, aceste persoane fiind gata să ajute, cu cea mai mare generozitate, de câte ori sunt solicitaţi.

„Conştiinţa religioasă, se pare, e mai puternică decât orice altceva. Ea cultivă ideea că talentele şi bunăstarea noastră nu sunt decât nişte daruri nemeritate pe care suntem puşi să le administrăm."

Dar Meyers mai subliniază că există şi mulţi oameni care nu se consideră neapărat „religioşi", petrecându-şi totuşi o mulţime de timp în căutarea (şi meditaţia asupra) sensului vieţii. Dându-şi seama de consecinţele unei vieţi egoiste, orientate doar către consum şi valori materiale, mulţi încep să-şi analizeze viaţa mai de-aproape şi să caute căi de a schimba lucrurile.

Activităţile reînnoitoare din domeniul spiritual – meditaţia, rugăciunea, activitatea religioasă, generozitatea faţă de semeni, studiul literaturii cuprinzând înţelepciunea de veacuri, memorarea şi revizuirea unui crez personal – dezvoltă contextul planului de ansamblu şi orientează către nordul autentic. Această reînnoire joacă un rol esenţial în educarea sufletului. Este baza deciziei noastre vizavi de adevăratele priorităţi

pe care le avem în viață, învățându-ne să ne folosim pasiunea și forța de a subordona lucrurile de mai mică însemnătate celor de reală importanță. Ne ajută să scăpăm, în momentul opțiunii, de influențele puternice ale urgenței, comodității, recompensei imediate.

Dimensiunea socială

Când vom aborda Partea a III, „Sinergia interdependenței", vom analiza mai detaliat dimensiunea socială. Dar ceea ce e important să realizăm acum este modul în care relația cu noi înșine ne afectează relațiile cu ceilalți, și cât de important poate fi acest lucru pentru educarea sufletului.

Rebecca: Îmi amintesc de un eveniment care a avut loc cu câțiva ani în urmă și care m-a făcut să devin brusc conștientă de efectele ignorării conștiinței. La vremea aceea, eram scriitor în devenire, dar și tânără mamă, foarte ocupată cu copiii preșcolari, luptându-mă cu unele probleme de sănătate și cu alte griji. Într-o zi am intrat într-o librărie și am găsit pe un raft o carte recent publicată, scrisă de o femeie pe care o cunoșteam și care-mi fusese bună prietenă cu niște ani în urmă.

Sentimentele mele au trecut iute de la surpriză la neîncredere. Cum naiba reușise ea să scrie o carte? Avea o viață deosebit de încărcată, o slujbă și o familie de care trebuia să aibă grijă. Cum de găsise timpul pentru așa ceva?

Cu cât mă uitam mai îndelung la cartea aceea, cu atât mai multe justificări îmi veneau în minte. „Poate că are o bonă care are grijă de copii. Probabil că se scaldă în bani. Ia masa în oraș, așa că nu mai trebuie să gătească. Și are atâta energie – pariez că n-a fost bolnavă în viața ei. N-ar fi scris niciodată o carte dacă ar fi avut problemele pe care le am eu."

În vreme ce gândurile îmi alergau așa, am început să trec în revistă și alte lucruri pentru care nu mai aveam timp. Parcă, brusc, toate cărțile de pe raftul acela îmi săreau în față, strigând: „De ce nu m-ai citit?" Curând, m-am simțit copleșită de deznădejde, neputință, frustrare. Eram aproape furioasă pe prietena mea cea „perfectă", pe oamenii sau circumstanțele responsabile pentru propria-mi situație.

Am ieșit și m-am dus către mașină, unde am rămas câteva minute, pe gânduri. Experiența a fost șocantă pentru mine, din cauza reacției total atipice pe care am avut-o. De obicei mă bucur din suflet pentru succesele și împlinirile celorlalți.

Undeva în adâncul sufletului mi-am dat seama că reacția mea fusese exagerată. Știam că există vreun motiv nemărturisit pentru felul în care mă simțeam, așa că m-am hotărât să limpezesc situația. Am încercat să îndepărtez furia și atitudinea negativă și să privesc cu onestitate în adâncul meu.

Am avut una din acele minunate străfulgerări dureroase, care îți permit brusc să vezi totul în lumina reală. De fapt, nu eram furioasă pe prietena mea. Ea pur și simplu făcuse în viață niște lucruri în plus față de mine... niște lucruri pe care mi le doream și eu. I-am privit succesul ca pe o oglindă a slăbiciunilor mele. Și, privindu-mă în acea oglindă, reflecția m-a iritat.

Știam că e o mamă formidabilă. Ăsta era un aspect care reprezenta o provocare pentru mine și am considerat răbdarea ei nemaipomenită, atitudinea ei pozitivă ca pe o dovadă a eșecului și a incompetenței mele. Ea reușise să-și organizeze timpul pentru a face lucruri creative și importante, în afara gospodăriei. Și eu aveam talent literar, o știam, dar pur și simplu nu puteam fi destul de eficientă pentru a găsi timpul de a-mi cultiva acel talent.

O suspectam de bunăstare materială pentru că eu însămi mă simțeam strâmtorată financiar. Unele decizii greșite luate cu ceva vreme în urmă ne înglodaseră în datorii și simțeam că robia asta mă împiedică să fac o mulțime de lucruri pe care mi le doream în viață.

Prietena mea stătea bine cu sănătatea, dar nu asta era problema, ci faptul că eram conștientă că trebuie să mă ocup de condiția mea fizică, să fac exerciții regulat... și n-o făceam.

Dacă aș fi făcut în viață ceea ce simțeam că trebuie făcut, n-aș fi avut probabil reacția aceea imediată. Succesul prietenei mele m-ar fi bucurat așa cum se cuvenea.

Știam că nu pot schimba totul doar pocnind din degete. Dar, cel puțin, cunoșteam acum esența problemei, faptul că nu mă ocupam cu adevărat de prioritățile din viața mea. Și că trebuia neapărat să fac ceva apropo de asta.

„Oamenii par să nu-și dea seama că opinia lor despre lume reprezintă însuși caracterul lor", spune Emerson. Una dintre cele mai bune modalități de a ne educa sufletul este să analizăm interacțiunea cu cei din jur, pentru că relațiile noastre cu ceilalți reflectă evident relația cu noi înșine.

Atunci când nu ne ascultăm conștiința și nu trăim așa cum ne dictează ea, avem tendința să dăm vina pe alții, în încercarea de a ne justifica propriul nostru dezechilibru interior. Dacă nu avem un crez și niște principii după care să ne ghidăm, folosim măsura altora în loc să ne folosim propriul potențial. Avem o gândire comparativă și o mentalitate de tip câștig-pierdere. Devenim egocentriști și ne conducem doar după propria experiență. Ne impunem motivațiile și acțiunile asupra altora. Le privim străduințele și slăbiciunile în funcție de modul în care ne-ar putea afecta pe noi. De fapt le permitem acestor slăbiciuni să ne controleze.

Când avem de-a face cu membrii unei familii, ai unui grup de lucru, ai unei organizații sau societăți, unde fiecare îl acuză și îl învinovățește pe celălalt, putem fi aproape siguri că oamenii aceia nu trăiesc în armonie cu propriile imperative interioare. În marea lor majoritate, visează o salvare. Problema este „în afară" și cineva de acolo o să vină și o s-o rezolve.

Așa cum se spune în Pildele lui Solomon, „Păzește-ți inima mai mult decât orice, căci din ea ies izvoarele vieții". Trăind într-o realitate interdependentă, e vital să fim conștienți de impactul propriei noastre integrități asupra relației cu ceilalți.

ROADELE UNEI TRĂIRI CONFORM CONȘTIINȚEI

Oamenii care-și ascultă conștiința și trăiesc așa cum le dictează ea nu au satisfacțiile iluzorii ale dependenței de urgență, nu se gândesc niciodată să acționeze conform oglinzii sociale și nu-și extrag siguranța din faptul că sunt ocupați clipă de clipă. Ei au totuși un profund sentiment de împlinire – chiar și în mijlocul greutăților și provocărilor zilnice – adormind noaptea cu credința că au făcut cele mai importante

lucruri pe care le puteau face în acea zi. Au o deosebită liniște interioară și o viaţă de calitate. Nu pierd vremea raţionalizând, luptându-se cu ei înșiși, acuzându-i pe ceilalţi sau dând vina, pentru situaţia lor, pe condiţiile exterioare. Au un simţ aproape sacru al „responsabilităţii" de a contribui semnificativ și la calitatea vieţii altora. Sunt puternici în momentele dificile și au un Cont personal de Integritate deosebit de echilibrat.

Uimitor este că, în ciuda atâtor consecinţe negative ale încălcării conștiinţei, mai facem uneori acest lucru.

Stephen: De curând, aflându-mă într-o metropolă din Canada, am chemat un taxi la hotelul unde mă aflam. Portarul i-a spus taximetristului: „Domnul dr. Covey doreşte să fie dus la aeroport." Taximetristul și-a închipuit că sunt medic și a început să-mi vorbească despre problemele sale de sănătate. Am încercat să-i explic că sunt alt fel de doctor, dar nu știa prea bine limba și nu m-a înţeles. Așa că n-am avut încotro, am stat și l-am ascultat.

Cu cât intra mai mult în detaliile problemelor sale, cu atât îmi dădeam seama mai bine că necazurile lui se datorau de fapt lipsei de integritate. Ducea o viaţă duplicitară, minţind și înșelând. Grija lui de căpătâi era să nu fie prins de poliţie. Asta îi afecta sănătatea. Stăteam acolo pe locul din spate, și-l ascultam vorbind despre faptul că vede dublu atunci când rulează pe autostradă.

Când am tras în faţa aeroportului, mi-a spus (și aici parafrazez engleza lui accidentată): „O să caut un alt client. Și n-am de gând să mă iau după regulile lor și să aștept două ore. Știu cum pot să-mi fac rost de clienţi." Apoi chipul i s-a întunecat. „Dar dacă mă prinde poliţia, am încurcat-o. Pot să-mi pierd carnetul. Ce părere aveţi, doctore?"

În cele din urmă i-am spus: „Nu crezi că izvorul tuturor tensiunilor și problemelor dumitale stă în faptul că nu eşti sincer faţă de propria-ţi conștiinţă? De fapt, în sinea dumitale, știi foarte bine ce trebuie să faci și ce nu."

„Dar altfel nu pot câștiga o pâine!"

„Unde ţi-e credinţa? Ai încredere în principiile integrităţii. Vei căpăta pace interioară și înţelepciune."

Ceva a părut să-l mişte profund. A devenit mai deschis şi dornic să afle mai multe:

„Credeţi?" m-a întrebat.

„Sunt absolut sigur că aşa se va întâmpla. Dar trebuie să-ţi iei un angajament interior. Imaginează-te trăind după Legile fundamentale ale Vieţii, care stau la baza tuturor civilizaţiilor. Nu mai trişa. Nu mai minţi. Nu mai fura. Tratează oamenii cu respect.

„Chiar credeţi că asta ar ajuta?"

„Sunt convins."

În final, nici n-a mai vrut să ia bacşişul. M-a îmbrăţişat şi mi-a zis: „Aşa am să fac. Deja mă simt mai bine!"

Oamenii o ştiu. În adâncul lor, cu toţii ştiu ce ar trebui făcut. Şi sunt conştienţi că asta le-ar schimba viaţa. Provocarea este de a ne cultiva caracterul şi competenţa de a ne asculta conştiinţa şi de a acţiona cu integritate în momentul opţiunii.

OBIECTIVE DE SECTOR II MENITE SĂ CULTIVE INTEGRITATEA ÎN MOMENTUL OPȚIUNII

- Când îţi stabileşti scopurile săptămânii, opreşte-te puţin şi întoarce-te către propria-ţi conştiinţă. Analizează-ţi implicarea în proces. Gândeşte-te ce sentiment ai atunci când te conectezi fără a suferi nici o presiune de moment. Străduieşte-te să transpui această experienţă în clipele de decizie de zi cu zi.
- Întocmeşte-ţi o întrebare specifică pe care să ţi-o pui în momentele opţiunii. Revizuieşte-o la începutul zilei şi de mai multe ori apoi, ca s-o ai tot timpul la îndemână. Deprinde obiceiul de a te opri pentru a-ţi pune această întrebare în spaţiul dintre stimul şi reacţie.
- La începutul fiecărei zile, gândeşte-te la Contul personal de Integritate. Fă o schiţă rapidă a depozitelor şi retragerilor atunci când, în timpul zilei, îţi consulţi conştiinţa.

- Gândeşte-te la cele trei coordonate:
  Întreabă cu real interes
  Ascultă cu grijă
  Acţionează cu curaj
  Stabileşte-ţi un scop pe care să-l treci prin acest proces, în momentele decizionale.
- Observă modul în care reacţionezi de obicei în aceste momente. Socoteşte de câte ori te-ai oprit într-o zi ca să-ţi consulţi conştiinţa – şi ia aminte la rezultate.
- În cel puţin un moment decizional al fiecărei zile, opreşte-te şi analizează factorii care acţionează asupra ta, precum urgenţa, priorităţile altora, oboseala, speranţele (tale şi ale altora), mediul social. Notează-i în scris, schiţând în dreptul fiecăruia unele indicaţii ale importanţei lor. Observă dacă simţi că reacţia la aceşti factori ţi s-a schimbat atunci când te-ai oprit să meditezi puţin asupra lor.
- Evaluează-ţi experienţa. Unul dintre cele mai eficiente moduri de a-ţi clădi integritatea în momentul opţiunii este de a învăţa să-ţi întrebi conştiinţa. E vorba aici de un proces, de o devenire – un lucru pe care îl poţi exersa. În capitolul următor, vom oferi idei concrete despre felul în care poţi evalua ce se întâmplă în viaţa ta, ca parte integrantă a procesului de organizare de Sector II.

10
Să învățăm din ceea ce trăim

Cât timp trăiești, învață cum să trăiești.
SENECA

Roger: Lucrând, cu niște ani în urmă, în calitate de consultant la o mare corporație, am avut ocazia să mă împrietenesc cu un psiholog care fusese crescut în New York. Făcând parte din același grup, l-am auzit vorbind adesea despre experimentele pe care le făcuse, împreună cu colegii săi, pe niște cobai introduși într-un soi de labirint. Puneau cobaiul la un capăt al labirintului, iar la celălalt capăt plasau o fărâmă de caşcaval, privind apoi cum şoarecele umbla bezmetic până când, în cele din urmă, găsea mâncarea. A doua oară când repetau experimentul, cobaiul rătăcea ceva mai puțin, reușind să găsească mâncarea într-un timp mai scurt. După o vreme, izbutea să ajungă unde vroia doar în câteva secunde, străbătând labirintul fără greș.

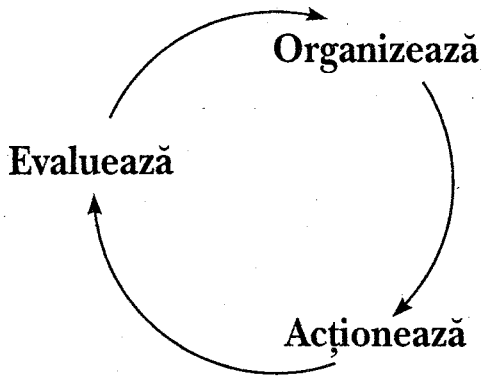
Apoi i-au îndepărtat gustarea. Câtva timp, cobaiul a continuat să facă drumul cel mai scurt către capătul labirintului. Dar n-a trecut prea mult până să-și dea seama că hrana lui nu mai era acolo, așa că, în cele din urmă, a renunțat.

„Asta e diferenţa între cobai şi oameni", spunea amicul meu. „Cobaii renunţă!"

Deşi comentariul lui stârnea zâmbete, semnificaţia pe care o releva era reală. Adesea urmăm un făgaş, prinşi de rutină, de tiparele şi deprinderile care nu ne sunt de nici un folos. Facem mereu aceleaşi lucruri, săptămâni de-a rândul, luptându-ne cu aceleaşi slăbiciuni, repetând aceleaşi greşeli. Nu învăţăm de fapt din ceea ce trăim. Nu ne oprim să ne întrebăm: Ce pot învăţa din această săptămână, ceva care va împiedica săptămâna care urmează să fie la fel cu cea care a trecut?

Valoarea fiecărei săptămâni nu se limitează la ceea ce facem în timpul ei; contează şi ceea ce am învăţat din ea. Din acest motiv, nici o experienţă săptămânală n-ar fi completă fără un soi de evaluare care să ne permită să tragem nişte concluzii.

Evaluarea este ultimul pas – şi primul – într-un ciclu de trăire şi învăţare care creează o spirală ascendentă de evoluţie. Ne aduce din nou la începutul procesului, dar cu o percepţie mai bună. Atunci când învăţăm din ceea ce trăim, suntem mai bine pregătiţi să ne revizuim crezul şi rolurile, să ne stabilim obiectivele, să creăm cadrul pentru o nouă săptămână şi să acţionăm cu sporită integritate în momentul deciziei. Atunci când organizăm, acţionăm, evaluăm... şi iar organizăm, acţionăm, evaluăm... săptămânile noastre devin cicluri repetitive de învăţare şi evoluţie.



„Dacă ai sufletul curat", se spune, „ceva se va naşte în tine cu fiecare nouă acţiune".

„Îmi place experimentul", scria C.S. Lewis, „pentru că e un lucru atât de cinstit... Tu s-ar putea să te fi înșelat, dar experimentul nu încearcă să te înșele. Universul sună autentic oriunde l-ai testa."

Acest ciclu de trăire și învățare este spiritul de tip **kaizen** – cuvânt japonez desemnând perfecționarea continuă. E exact opusul mentalității occidentale – „Nu te lega la cap, dacă nu te doare!" – și expresia sfatului dat de Seneca: „Cât timp trăiești, învață cum să trăiești". Cum spunea și Peter Senge:

> „Suntem oameni tocmai pentru că putem învăța. Prin învățare ne recreăm pe noi înșine. Devenim capabili să facem ceva ce nu puteam face înainte. Ne sporim capacitatea de creație, devenim parte a procesului care generează viața. În fiecare dintre noi există această dorință de a învăța."

Recunoașterea importanței procesului de evaluare se reflectă în ceea ce adesea e numit Ciclul Evoluției sau Ciclul Evaluării. Printr-o evaluare individuală, la sfârșitul fiecărei săptămâni, reușim să ne cunoaștem mai bine, să ne educăm conștiința și să ne formăm deprinderi intime eficiente.

CUM SĂ-ȚI EVALUEZI SĂPTĂMÂNA

Evaluarea poate fi făcută într-un jurnal personal sau pe ultima pagină a schiței cu programul tău săptămânal. S-ar putea să ți se pară folositoare întocmirea unei liste de întrebări pe care s-o ai în agenda ta și pe care s-o parcurgi de fiecare dată când începi să-ți organizezi săptămâna care urmează. Probabil că nu vei avea nevoie de mai mult de cinci-șase întrebări. Poți alege câteva din lista de mai jos:

- Ce obiective am atins?
- Ce anume m-a ajutat să le îndeplinesc?

- Cu ce dificultăţi m-am confruntat?
- Cum le-am depăşit?
- Îndeplinirea acestor obiective a meritat tot timpul pierdut?
- Concentrarea asupra acestor obiective m-a împiedicat să văd ocaziile neaşteptate care mi-ar fi permis o mai bună folosire a timpului meu?
- Atingerea acestor scopuri a adăugat ceva în Contul meu Personal de Integritate?
- Ce obiective n-am atins?
- Ce anume m-a împiedicat să le ating?
- Ca urmare a opţiunilor făcute, mi-am folosit timpul într-un mod mai eficient decât plănuisem?
- Alegerile făcute au constituit depuneri sau retrageri din Contul Personal de Integritate?
- Ce obiective neîndeplinite trebuie să am în vedere săptămâna viitoare?
- Mi-am rezervat timp pentru reînnoire, reflecţie şi meditaţie?
- Mi-am rezervat timp pentru zilnica „ascuţire a uneltei"?
- Cum a influenţat timpul petrecut pentru reînnoire celelalte domenii?
- Cum anume am reuşit să creez sinergie între roluri şi obiective?
- Cum am reuşit să-mi folosesc caracterul şi competenţa căpătate într-unul dintre roluri, în cadrul celorlalte roluri?
- Ce principii am avut în vedere sau am omis în timpul săptămânii? Care a fost rezultatul?
- Cât timp mi-am petrecut în Sectorul II? Dar în Sectoarele I, III sau IV?
- Ce am învăţat din săptămâna care a trecut?

Parcurgând aceste întrebări, e important să-ţi foloseşti busola interioară – să fii sincer cu tine şi să te întorci către propria-ţi conştiinţă, să-ţi foloseşti voinţa independentă şi imaginaţia creatoare pentru a analiza posibilităţile şi a te angaja într-o schimbare pozitivă.

SĂPTĂMÂNA CA PARTE A UNUI ÎNTREG MAI CUPRINZĂTOR

E folositor de asemenea să poţi vedea fiecare săptămână aşa cum se leagă ea de celelalte săptămâni. Poate că vrei să faci o evaluare lunară sau semestrială, punându-ţi întrebări de genul:

- Ce tipare ale succesului sau eşecului folosesc în stabilirea şi împlinirea obiectivelor?
- Îmi propun obiective care sunt realiste şi îndrăzneţe deopotrivă?
- Ce stă în calea realizării ţelurilor mele?
- Ce tipare sau procese pot fi îmbunătăţite?
- Îmi fac speranţe iluzorii? Cum pot interveni asupra lor?

Rebecca: La un moment dat, acum nişte ani, am simţit acut că am nevoie de un timp pentru reînnoirea personală. Roger a aranjat să stea acasă cu copiii câteva zile, iar eu m-am dus singură la un motel unde am petrecut ore întregi citindu-mi însemnările zilnice. A fost o experienţă iluminantă. Am reuşit să-mi revăd multe momente din viaţă dintr-o altă perspectivă, ceea ce m-a făcut să înţeleg multe lucruri. Cel mai folositor dintre ele a fost că mi-am dat seama de unele tipare repetitive din viaţa mea, pe care altminteri ar fi fost imposibil să le observ. Am descoperit astfel sensul individual de care aveam nevoie şi m-am întors acasă reconfortată şi mult mai conştientă de ceea ce era cu adevărat important în viaţa mea.

Mi-am dat seama că o evaluare individuală regulată şi o perioadă de reînnoire sunt elemente absolut necesare dacă doreşti să înveţi din ceea ce trăieşti. Am folosit timpul petrecut în singurătate pentru a-mi revizui crezul personal, pentru a mă gândi la relaţiile importante din viaţa mea şi pentru a stabili nişte obiective contextuale aferente fiecăruia din rolurile mele. În plus, am descoperit împreună cu Roger că, făcând asta în cuplu, se asigură şi căsniciei acelaşi sens de reînnoire. Faptul că ne rezervăm periodic timp să fim singuri, să ne revedem crezul comun, să ne stabilim obiective ca părinţi şi parteneri de viaţă, ne îmbunătăţeşte cu adevărat relaţia şi calitatea vieţii.

Procesul continuu de organizare, acţiune şi evaluare ne ajută să vedem mai clar consecinţele alegerilor şi faptelor noastre. Este efectul celor patru însuşiri. Asta ne ajută să învăţăm din ceea ce trăim şi să înfăptuim ceea ce învăţăm.

FORŢA PROCESULUI

Trecând în revistă toate cele şase capitole parcurse până acum, începi să-ţi dai seama de ce am afirmat că adevărata forţă a procesului va reieşi pe măsură ce te vei implica mai adânc în esenţa sa? Dacă semeni cu majoritatea oamenilor, experienţa ta iniţială vizavi de procesul de organizare de Sector II trebuie să fi fost probabil o experienţă ţinând de generaţia a treia de *time management*. Dar dacă revezi procesul cu percepţia de acum, vei descoperi că începi să ai mai degrabă o experienţă ţinând de generaţia a patra. Vei putea parcurge fiecare etapă a procesului, săptămână de săptămână, cu mai multă înţelepciune şi cu rezultate mai eficiente.

Gândeşte-te cât de mult te poate ajuta, la stabilirea priorităţilor în viaţă, înţelegerea şi urmărirea acestor şase etape:

- **Legătura cu crezul** interior ne oferă acces la acel „da!" care arde în noi, creat de conştiinţa priorităţilor din viaţă, „da"-ul care naşte pasiune şi energie, dându-ne posibilitatea să spunem „nu" – cu încredere şi seninătate – la ceea ce simţim că e mai puţin important.
- **Revizuirea rolurilor** ne arată mijloacele pe care le putem folosi pentru a face doar ceea ce contează cu adevărat, într-un mod echilibrat, sinergic.
- **Identificarea obiectivelor** ne ajută să ne concentrăm efectiv asupra lucrurilor cu adevărat importante pe care le putem face în fiecare dintre roluri, în fiecare săptămână, pentru a ne îndeplini crezul. Ne ajută să ne stabilim scopurile, bazate pe principii, care vor aduce roadele unei vieţi de calitate.

• **Organizarea săptămânală** ne determină să punem mai întâi „pietrele de temelie" – obiectivele importante de Sector II – așezând restul lucrurilor în funcție de ele.

• **Exercițiul integrității** ne învață să facem o pauză între stimul și reacție și să acționăm cu integritate în momentele de decizie, alegând în viață doar lucrurile cu adevărat importante.

• **Evaluarea** ne transformă săptămânile în spirale ascendente de învățare și trăire.

E necesar să trecem de la a face mai mult într-un timp mai scurt, la a face doar ceea ce contează cu adevărat, într-un mod eficient, echilibrat și sinergic – calea cea mai potrivită de a trăi, a iubi, a învăța și a lăsa ceva în urmă.

Dar încă n-am epuizat totul, ne așteaptă o experiență și mai bogată, care are de-a face cu sinergia interdependenței, cu felul în care suntem legați de ceilalți. În Partea III ne vom ocupa tocmai de acest aspect, de care depinde mult timpul și calitatea vieții noastre.

Partea a III-a

SINERGIA INTERDEPENDENȚEI

Trecând la interdependenţă, te-am ruga să te opreşti puţin şi să te gândeşti cât de puternic îţi influenţează timpul şi calitatea vieţii relaţiile cu ceilalţi.

- Cât timp petreci cu inutile crize de Sector I, din cauza lipsei de comunicare, a neînţelegerilor, a lipsei de claritate apropo de rolurile şi obiectivele legate de relaţiile cu ceilalţi?
- Cât timp petreci în Sectorul III străduindu-te să te ocupi de obiectivele altora, care se dovedesc adesea fără nici o importanţă pentru tine?
- Cât timp se pierde, în familia sau la slujba ta, din cauza lipsei de comunicare, a neînţelegerilor, a bârfelor, a acuzaţiilor sau responsabilizării altora?
- Cât anume din potenţialul care ar avea o influenţa semnificativă asupra timpului şi calităţii vieţii – din talentul, creativitatea şi entuziasmul celor cu care trăieşti sau munceşti – rămâne nefolosit?

Pentru cei mai mulţi dintre noi, majoritatea orelor din timpul zilei sunt petrecute comunicând şi intrând în relaţie cu alţi oameni – sau luptându-ne cu „roadele" lipsei de comunicare şi interacţiune. Interdependenţa eficientă este miezul problemei *time management*-ului. Dar literatura tradiţională de gen o ignoră sau o tratează în mod **tranzacţional**. Această abordare se naşte din paradigma controlului şi administrării mecanice a lucrurilor. Oamenii sunt văzuţi ca nişte unităţi bionice cărora le putem cere să facă tot mai mult, sau ca nişte întreruperi pe care trebuie să le rezolvăm eficient pentru a ne putea întoarce la programul nostru.

Însă interdependenţa generaţiei a patra nu e **tranzacţională**, ci **transformaţională**. Ea îi schimbă cu adevărat pe cei care o adoptă şi ia totdeauna în

calcul unicitatea și capacitatea fiecărui individ, ca și bogatul potențial intuitiv al grupului de a concepe alternative sinergice mult mai valoroase decât cele pe care le-ar putea da la iveală fiecare membru separat. Interdependența generației a patra reprezintă bogăția relațiilor, aventura descoperirii, spontaneitatea și profunda satisfacție de a pune oamenii mai presus de agendă, ca și bucuria de a crea împreună ceva nou, îmbinând într-un mod sinergic energia și talentele tuturor.

În această parte a treia, vom analiza în detaliu natura interdependentă a vieții și vom vedea în ce mod caracterul și competența noastră ne pot influența capacitatea de a lucra cu oamenii în orice domeniu. Vom vorbi despre felul în care putem naște sinergie între noi, prin activități de Sector II precum crearea unei viziuni comune sau a unei profunde unități de vederi. Îți vom arăta cum să creezi o busolă comună care să te ajute să formezi echipe omogene menite să te sprijine și să-ți facă slăbiciunile irelevante. În cele din urmă, ne vom ocupa de stimulare – instrumentul fundamental de pregătire și prevenție al Sectorului II. Vei vedea cum stimularea interioară îți poate spori abilitatea și îi poate influența pe cei din jurul tău – familie, prieteni, colegi – pentru realizarea unor performanțe și a unor împliniri de excepție.

Dacă stilul tău de viață este eminamente independent sau, din anumite motive, preferi să nu intri în detaliile acestui nivel, poți trece la Partea IV. Dar noi îți recomandăm să explorezi și această dimensiune esențială, care e ignorată de *time management*-ul tradițional. Vei avea surpriza să descoperi cât de puternic îți influențează timpul și calitatea vieții problemele și potențialul interdependenței.

11
Realitatea interdependenței

Interdependența este și trebuie să fie pentru om la fel de importantă ca și independența. Omul e o ființă socială.
GANDHI

Trecând la acest domeniu al interdependenței, te-am ruga să te gândești ce anume ai hotărât apropo de prioritățile din viața ta. Câte din aceste lucruri importante pentru tine implică relaționarea cu cei din jur?

Știm din experiență că, aproape fără excepție, tot ceea ce omul consideră cu adevărat semnificativ are de-a face într-un fel sau altul cu ceilalți oameni. Chiar și aceia care trec pe primul plan lucruri precum „sănătatea" sau „securitatea economică", o fac pentru că vor să aibă mijloacele de a se bucura de viață alături de familie și prieteni. Satisfacția noastră cea mai mare – și durerea cea mai mare – vine din relația cu ceilalți.

Realitatea este că o viață de calitate, prin natura sa, se leagă de această interdependență.

Rolurile noastre sunt interdependente – suntem soți, soții, părinți, prieteni, șefi, angajați, colegi, asociați, membri ai unei comunități, cetă-

ţeni. Calitatea în aproape fiecare rol implică o relaţie cu cel puţin încă un individ.

Şi realizările noastre sunt interdependente. Deşi, dacă privim în istorie, avem tendinţa de a spune că o anume persoană „a inventat" sau „a descoperit" un anume lucru, realitatea este că cele mai valoroase realizări n-au putut fi făcute de un singur om. Individul care primeşte laurii se sprijină de obicei pe umerii multora care l-au precedat, bătătorind calea, indicând drumul, făcând experienţe care au eşuat, până ce a apărut cineva care a găsit veriga care lipsea.

Chiar şi împlinirea nevoilor şi capacităţilor noastre fundamentale este interdependentă.

A trăi înseamnă a avea sănătate şi securitate economică. Ce s-ar întâmpla dacă n-am avea doctori, spitale, penicilină şi asigurare de sănătate? Ne obţinem salariul pentru că, prin ceea ce facem, influenţăm într-un anume fel viaţa celorlalţi. Şi ne cheltuim banii pe lucruri care reprezintă munca celorlalţi.

A iubi este, prin definiţie, o relaţie de interdependenţă. „Dragostea nu e dragoste dacă nu e împărtăşită." Ea implică raporturi cu ceilalţi şi sentimentul de apartenenţă, bazându-se pe una din temele majore ale învăţăturii de veacuri – reciprocitatea sau Regula de Aur.

A învăţa înseamnă a evolua, a simţi că te dezvolţi. Şi cum ai putea s-o faci dacă n-ai citi cărţile scrise de alţii sau n-ai participa la cursurile ţinute de alţii? De câte ori nu ne simţim mai bogaţi după ce luăm contact, în situaţii de grup, cu cei din jur? Câte dintre ideile „noastre" nu se nasc de fapt din ideile altora?

A lăsa o moştenire înseamnă prin definiţie, interdependenţă. Înseamnă a contribui cu ceva în societate, a influenţa în mod cât mai semnificativ vieţile celorlalţi. Lumea în care trăim este moştenită de la cei care au fost înaintea noastră. Iar deciziile pe care le luăm în această lume creează moştenirea pentru cei care vin după noi.

Realitatea este că suntem mai buni împreună decât suntem individual. Umilinţa vine atunci când ne dăm seama că „nici un om nu e o insulă", că nimeni nu poate avea toate darurile, toate ideile, toate capacităţile de a pune în funcţiune întregul. Esenţială pentru calitatea vieţii este capacitatea de a lucra împreună, de a învăţa fiecare de la celălalt, de a ne ajuta reciproc să evoluăm.

PARADIGMA INDEPENDENȚEI

În ciuda evidentei necesități a interdependenței, avem tendința să percepem „succesul" în termenii realizării independente. Iar literatura *time management*-ului tocmai această paradigmă o reflectă. „Timpul înseamnă bani", este ceea ce spune ea de fapt, însă priceperea și tehnicile depind de management-ul „lucrurilor". Oamenii sunt văzuți în primul rând ca mijloace prin care ne putem spori eficiența sau ca întreruperi care trebuie bine gestionate pentru a ne putea întoarce apoi la programul nostru.

Este loc și pentru independență. În spațiul dintre stimul și reacție, independența înseamnă să ai forța de caracter de a-ți transcende datul istoric, oglinda socială și alte influențe care te-ar putea abate de la o decizie bazată pe principii. Dar această independență are și o rațiune. Nu e un scop în sine. Adevărata independență precede și pregătește interdependența noastră efectivă. Devenim, ca indivizi, demni de încredere față de noi înșine, ceea ce face posibilă încrederea acordată de ceilalți.

Independența are rolul său atunci când avem de-a face cu „lucruri", iar în privința aceasta ne este de mare ajutor literatura referitoare la *time management*, care-i plină de idei și tehnici eficiente pentru gestionarea „lucrurilor".

Însă oamenii nu sunt lucruri. Când lucrăm cu oameni, avem de-a face cu ființe vii, care respiră și care au propriile lor reacții la diverși stimuli. Au de asemenea niște însușiri proprii și o incredibilă capacitate de a acționa în spațiul acela dintre stimul și reacție. Iar noi ne petrecem un procent semnificativ din timp în această realitate interdependentă.

În afară de integritatea personală, problemele noastre cele mai acute – ca și potențialul cel mai mare de a ne influența timpul și calitatea vieții – se află în domeniul interdependenței.

PREȚUL PARADIGMEI INTERDEPENDENȚEI

Atunci când încercăm să ne satisfacem necesitățile și să ne desăvârșim competențele într-o realizare independentă, pe baza unei paradigme lineare de tip cronos, viața ne pare uneori ca o oră petrecută la o masă plină de gustări dintre cele mai diverse. Nu avem prea mult timp la dispoziție, așa că trebuie să profităm și să ne potolim foamea gustând din cât mai multe feluri. Ne grăbim să trecem totul în revistă, înfulecând cât mai multe varietăți, devenind niște gurmanzi de plăceri și senzații.

Ne grăbim să trăim. A-ți menține un stil de viață sănătos îți ia prea mult timp și efort, așa că mănânci ce vrei, faci ce vrei, arzi lumânarea la ambele capete, rămânând în sarcina medicului să repare ce se mai poate. Securitatea economică devine elementul decisiv, indiferent de scop sau mijloace.

Ne grăbim să iubim. Cultivăm relațiile întâmplătoare, lăsând adesea în urmă suflete sau vieți zdrobite. Ne dorim beneficiile căsătoriei, dar nu investim emoțional pentru a trăi o viață marcată de o bogată interdependență, de generozitate și sensibilitate, de o continuă șlefuire a caracterului pentru a face relația să funcționeze cât mai bine. Aducem pe lume copii, dar nu ne asumăm responsabilitatea efortului teribil de a-i crește, a-i educa, a-i iubi și a-i asculta. Gustăm doar puțin din fructele relațiilor celor mai apropiate, dar nu mai avem timp să ne ocupăm și de altele, să ne dăruim mai mult iubirea.

Ne grăbim să învățăm. Nu avem timp să comunicăm, să intrăm cu adevărat în relații cu ceilalți. Învățarea este superficială – deprindem priceperi, metode și tehnici fără a înțelege principiile care ne determină să acționăm într-o diversitate de situații.

Ne grăbim să lăsăm în urmă o moștenire simbolică. Lăsăm câțiva bani colo, câțiva dincolo și asta ne oferă sentimentul iluzoriu că am contribuit și noi cu ceva. Dar nu e vorba de o implicare reală, de un sentiment al rostului și contribuției în viață.

Așa cum au subliniat o mulțime de sociologi și alți comentatori, această rapidă și împăciuitoare soluție bazată pe paradigma independenței creează un dezechilibru fundamental în societatea de azi. Pentru

a căpăta mai multe ouă de aur, sfârșim prin a ucide însăși găina de la care le obținem. Suntem atât de ocupați să consumăm, încât nu mai avem grijă de capacitatea noastră de a produce, și putem vedea astfel de dovezi pretutindeni în jur – datoriile externe, economia lumii, problemele de sănătate, reticența marilor finanțiști de a investi în dezvoltarea pe termen lung.

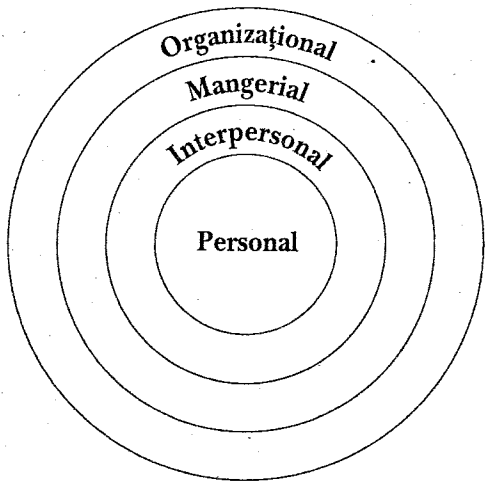
Părintele cercetării asupra stresului în societatea modernă, Hans Selye, compară tendința de concentrare asupra realizării individuale cu „dezvoltarea unui cancer, a cărui caracteristică de bază este faptul că îi pasă doar de el însuși. El se hrănește din organele gazdei sale până ce o ucide, comițând astfel un suicid biologic, de vreme ce o celulă canceroasă nu poate trăi decât în trupul în care și-a început nemiloasa, egoista evoluție." Extinzând puțin teoria în cazul societății, ne aflăm pe o scară care nu e proptită de zidul potrivit. Trăim cu iluzia independenței, dar această paradigmă nu poate crea roadele vieții de calitate pe care ne-o dorim.

Pentru a ajunge la roadele dorite, trebuie să schimbăm paradigma.

PARADIGMA INTERDEPENDENȚEI

Așa cum ne învață nordul autentic, suntem de fapt parte dintr-o vie, vastă și puternic interdependentă ecologie. Calitatea vieții înseamnă interdependență. Este o perspectivă de 360 de grade, total integrată, așa cum ilustrează și diagrama de mai jos.

În centru se află dimensiunea personală. Fiecare dintre noi este o individualitate. Avem însușiri umane unice, ca și un anume caracter și o anume competență în folosirea acestor însușiri, pentru împlinirea nevoilor și capacităților noastre fundamentale. Ca indivizi, intrăm în relație cu alți indivizi. Aceasta reprezintă dimensiunea interpersonală. În interiorul relațiilor, lucrăm cu alți oameni pentru îndeplinirea unor sarcini, ceea ce reprezintă dimensiunea managerială. Potrivim sisteme și coordonăm lucrări în scopuri colective, ceea ce reprezintă dimensiunea organizațională. Toate aceste dimensiuni influențează societatea care le dezvoltă și în care trăim.



Să analizăm puțin implicațiile acestei realități interdependente.

1. Orice comportament public este până la urmă un comportament privat

Problemele pe care le observăm în familii, în organizații și societăți sunt rezultatul unor decizii luate de niște individualități în spațiul lor dintre stimul și reacție. Când aceste decizii sunt luate sub imperiul impulsivității, al oglinzii sociale sau al factorului urgență, ele au un puternic impact asupra timpului și calității vieții în cadrul familiilor, al organizațiilor, în societate în general.

Să luăm de pildă o căsătorie. Dacă partenerii nu s-au conformat trăirii interioare, lucrurile s-ar putea să înceapă bine, dar când se vor ivi greutăți – probleme cu educarea copiilor, cu rudele, dificultățile material – cei doi nu vor avea caracterul și competența de a acționa împreună, într-un mod sinergic, pozitiv. Vor aluneca în tiparul social din care provin – care poate fi foarte diferit – iar dacă nu au ca bază principiile, diferențele ivite vor duce la o polarizare tot mai adâncă, și în cele din urmă la înstrăinare.

În schimb, dacă partenerii au o mentalitate bazată pe principiile nordului autentic, ei au tendința să-și valorifice diferențele și să se

străduiască împreună să înțeleagă modul de gândire al celuilalt. Ei caută soluții alternative sinergice pentru a-și rezolva problemele și văd în slăbiciunile celuilalt ocazia de a-l ajuta. Sunt mai puțin preocupați de **cine** are dreptate, și mai mult de **ce** anume e corect. Ei își privesc familia ca pe o celulă fundamentală a societății. Dându-și seama că unul din modurile cele mai importante de a contribui în lume este de a-și clădi un cămin puternic și a-și crește copiii ca membri responsabili ai societății. Ei se sprijină și se ajută reciproc, însă au grijă să găsească modalități de a-i ajuta și pe cei din jur.

Același lucru e valabil în orice organizație. Unul din motivele pentru care avem probleme cu programele de inițiativă și stimulare, este că mulți dintre oamenii care încearcă să creeze aceste lucruri în organizațiile din care fac parte nu și-au făcut de fapt ordine în propriile vieți interioare. Adesea, au trăit după tipare de independență și competiție, primind în copilărie o dragoste condiționată, fiind niște studenți mediocri, niște sportivi marcați de paradigma câștig/pierdere și apoi niște slujbași obsedați doar de promovare. Ei pot fi foarte sinceri în stăruința lor, dar nu sunt capabili să facă nimic în afara tiparelor înrădăcinate în adâncul lor.

W. Edwards Deming, considerat de mulți ca lider al mișcării „Calitate maximă", spunea că majoritatea problemelor dintr-o organizație apar la nivelul sistemelor, nu al oamenilor. Dar oamenii sunt aceia care creează sisteme. Dacă ei sunt educați într-o mentalitate de competiție și individualism, după niște paradigme de tip cronos, dacă nu cunosc nordul autentic, rezultatele în acea organizație și în societate vor reflecta acest lucru.

Calitatea maximă începe cu maxima calitate individuală. Stimularea organizațională începe cu stimularea personală. De aceea e atât de importantă integritatea și trăirea interioară.

Stephen: Recent, într-un grup mai mare, cineva m-a întrebat: „Stephen, cum am putea obține o conducere bazată pe principii în Congres?"

I-am spus: „Cum te porți cu soția dumitale?"

„Ce legătură are una cu alta?" m-a întrebat el.

„Până la urmă, politica publică nu e decât extrapolarea moralității private.

S-a înroșit și n-a mai scos nici un cuvânt. Crezând că l-am jignit, m-am dus în cele din urmă să-mi cer scuze. „Îmi pare rău dacă te-am

ofensat. N-am avut această intenție. Dar eu chiar cred în această abordare, ce pleacă din interior spre exterior."

„Nu m-am simțit ofensat", mi-a răspuns el, „dar ceea ce mi-ai spus a lovit drept la țintă!" Toată viața am avut tendința de a-i acuza pe cei din afară pentru toate injustițiile. Și sunt conștient că mi-am revărsat frustrările asupra celor apropiați. Iar faptul că ai pus degetul pe rană m-a șocat. Însă aveam nevoie să aud asta."

De fapt, nu există „comportament organizațional"; e vorba tot de o sumă a comportamentelor individuale dintr-o anumită structură.

2. Viața este un tot indivizibil

Așa cum l-am mai citat anterior, Gandhi spunea că „omul nu poate acționa corect într-un domeniu al vieții, în vreme ce încearcă să facă rău în altul. Viața este un tot indivizibil." Iată ce ne-a povestit un asociat:

La un moment dat lucram pentru o mare companie aerospațială. Făceam parte dintr-o echipă de marketing care avea datoria să pregătească materialele de prezentare pentru conducere, menite să stimuleze vânzarea unor programe și produse de apărare în valoare de mai multe miliarde de dolari.

Într-o zi, a fost angajat și introdus în echipă un nou membru. Ne-am putut da seama, după primirea care i s-a făcut, că era vorba de un specialist foarte apreciat. Era foarte inteligent și avea zece ani de experiență în domeniu.

A fost desemnat ca director al celui mai nou program de afaceri al companiei, iar eu trebuia să lucrez cu el, ocupând biroul alăturat.

Pe măsură ce lucram la proiect, am ajuns să-l cunosc pe acest om destul de bine. Din cauza amplasamentului birourilor noastre, îi puteam auzi toate discuțiile și conversațiile telefonice, din care am putut să-mi dau seama că viața lui particulară era una foarte sordidă și dezorganizată. Dar el spunea mereu că asta nu-i afectează munca.

Fiindcă se apropia scadența proiectului, presiunea și orele de lucru s-au dublat. Și în aceste condiții, viața privată a acestui șef de echipă și-a dezvăluit efectele sale dezagreabile. Muncind pe fondul neliniștii și

al tot mai puținelor ore de somn, a devenit imposibil să lucrezi cu el – era tot mai nervos, irațional, certăreț, dezechilibrat. Asta ne-a afectat pe toți. În ciuda competenței sale formidabile, omul a devenit un obstacol în calea realizării proiectului și a fost concediat la numai șase luni după ce fusese angajat cu atâtea speranțe.

Ne putem închipui că îi ducem de nas pe ceilalți. S-ar putea să ne înșelăm chiar și pe noi înșine. Dar duplicitatea sau necinstea în oricare dintre roluri ne influențează toate celelalte roluri din viață.

3. Încrederea se naște din loialitate

Încrederea este liantul vieții. E ingredientul esențial al comunicării eficiente. E principiul fundamental care menține toate relațiile – căsătoria, familia, structurile de tot felul. Iar încrederea se naște din loialitate.

Stephen: La un moment dat, băiețelul meu m-a auzit vorbind cu asprime despre cineva. Brusc, a venit către mine și m-a întrebat: „Mă iubești, tăticule?" Era atât de sincer, de afectuos și de vulnerabil. Văzuse în atitudinea mea posibilitatea de a nu iubi pe cineva și, imediat, o aplicase relației noastre. Vroia să vadă dacă sunt demn de încredere. Vroia să știe dacă putea fi sigur de iubirea mea.

Eu am avut o experiență cu totul opusă, atunci când mi s-a cerut să predau pentru un an la o universitate din Hawaii. Când am ajuns acolo, împreună cu familia mea, am descoperit că locuința unde urma să stăm nu era deloc ceea ce ne așteptam. Așa că ne-am dus la rectorul universității și l-am reclamat pe cel responsabil de situație. Eram supărat și i-am spus, pe un ton critic, care fuseseră termenii înțelegerii și cum stăteau de fapt lucrurile.

M-a ascultat cu respect și apoi mi-a spus: „Stephen, îmi pare rău că aud toate astea, știam că responsabilul locativ e un om foarte amabil și competent... Hai să-l chemăm aici și să rezolvăm împreună problema."

Nu asta mă așteptam să aud. Nu vroiam să fiu implicat. Vroiam doar să reclam situația, iar el s-o îndrepte. N-am să uit niciodată cele câteva minute care i-au trebuit responsabilului locativ ca să ajungă în biroul rectorului, și

sentimentele care mă încercau atunci. „În ce m-am băgat? Probabil că sunt parțial vinovat de toată încurcătura. Sunt sigur că n-am comunicat cum trebuie ceea ce doream." Atunci când omul a ajuns acolo, eram total învins. Mă simțeam prost și mi se părea că fusesem prea arogant.

Când a intrat, i-am spus afabil: „Bună ziua. Mă bucur să vă cunosc!" Eram conștient de propria-mi duplicitate. Dar îl respectam pe rector pentru faptul că își susținea oamenii, vorbind frumos despre ei și dorind să-i implice în rezolvarea oricărei probleme care se ivea.

Rectorul era un om guvernat de principii. Am știut atunci că, dacă cineva ar fi venit la el să se plângă de mine – oricine ar fi fost acea persoană – m-ar fi tratat și pe mine cu același respect. Acest om le era loial chiar și celor care nu erau de față.

Nu mi-am mai permis de atunci, în prezența lui, să pun în discuție reputația nimănui. Știam ce fel de om este.

Încrederea nu este un lucru pe care să-l poți mima sau improviza. E o trăsătură fundamentală a caracterului – a loialității personale.

Fără o bază de loialitate fundamentală, încrederea este cel mult o tatonare. Nu există nici un fel de rezerve. Comunicarea este reținută, plină de poze și gesturi. În schimb, loialitatea creează flexibilitate și rezerve emoționale într-o relație. Chiar dacă dai greș uneori, relația nu se va rupe. Ai la dispoziție niște rezerve din care o poți hrăni. Oamenii vor fi siguri de bunele tale intenții. Vor ști cum ești cu adevărat în adâncul tău.

INTERDEPENDENȚA REDEFINEȘTE NOȚIUNEA DE IMPORTANȚĂ

Trecerea de la o paradigmă a independenței la una a interdependenței creează un mod cu totul nou de a percepe impactul puternic al deciziilor pe care le luăm asupra timpului nostru, asupra rezultatelor pe care le obținem. E o trecere care redefinește pur și simplu noțiunea de „importanță". Reamintește-ți matricea de administrare a timpului.

	Urgent	Mai puțin urgent
	I	II
Important	• Crize • Probleme presante • Proiecte cu scadențe apropiate, întrevederi, pregătiri	• Pregătire • Prevenire • Evaluări • Planificare • Crearea unor relații • Recreere autentică • Stimulare
	III	IV
Neimportant	• Întreruperi, anumite telefoane • O parte din corespondență, din rapoarte • Unele întruniri • Multe din chestiunile imediate, presante • Multe din activitățile obișnuite	• Fleacuri, bagatele • Corespondență neimportantă • Unele apeluri telefonice • Activitățile sau indivizii care te fac să-ți pierzi timpul • Activități de „evadare"

Privind prin lentilele realității interdependente, reflectează asupra următoarelor întrebări:

- E mai important să te grăbești să faci o treabă eficient.... sau să zăbovești ceva mai mult pentru a stimula un angajat sau un copil să o facă, acum ca și în viitor? Care dintre opțiuni ar avea un impact mai puternic asupra calității timpului tău, al altora, al structurii din care faci parte?
- E mai important să petreci timpul supraveghindu-i și controlându-i pe ceilalți... sau e mai bine să-i lași să-și folosească potențialul creator și să se conducă singuri?
- E mai important să-ți programezi timpul ca să rezolvi eficient niște chestiuni legate de unele speranțe contradictorii... sau e mai bine să-ți faci timp și să te străduiești să clarifici de la început cu ceilalți ce anume pot aștepta de la tine?
- E mai important să petreci timpul încercând să rezolvi probleme create de lipsa de comunicare, sau să construiești niște relații care să facă posibilă comunicarea reală?

A patra generație folosește paradigma „omului". Mai mult decât managementul eficient și mecanic al „lucrurilor", ea se concentrează

asupra interacțiunii sinergice dintre oameni. Această diferență de abordare – concentrarea pe oameni și nu pe lucruri – reprezintă una dintre deosebirile cele mai profunde între generația a treia și generația a patra. În cadrul generației a treia, totul se reduce la conducere și control. Oamenii sunt reduși la statutul de obiecte, puse să organizeze, să planifice, să disciplineze și să controleze.

În schimb, paradigma celei de-a patra generații pune pe primul plan individul și apoi lucrurile. Contează mai întâi conducerea și apoi administrarea, eficacitatea și apoi eficiența, scopul și apoi organizarea, viziunea și apoi metoda.

Paradigma „omului"	Paradigma „lucrurilor"
Conducere	Administrare
Eficacitate	Eficiență
Spontaneitate/Intuiție	Organizare
Discernământ	Măsură exactă
Cauze	Efecte/Simptome
Libertate/Stimulare	Control
Programator	Program
Transformare	Tranzacție
Investiție	Cheltuieli
Servirea clientului	Eficiență administrativă
Principii	Tehnici
Sinergie	Compromis
Abundență	Insuficiență

Așa cum se poate observa din tabelul de mai sus, această concentrare asupra individului creează o cu totul altă perspectivă și o abordare diferită a vieții.

În mod evident, paradigma „lucrurilor" e potrivită atunci când **lucrăm cu obiecte**. Însă nu se mai potrivește – și e ineficientă – dacă încercăm să o aplicăm pe oameni. E ca și cum ai încerca să joci tenis cu o crosă de golf – instrumentul e total neadecvat.

Paradigma „omului" este esențială succesului în familie, în cadrul structurilor sau grupurilor de tot felul. Industriașul japonez Konosuke Matsushita atrăgea atenția că, în Vest, multe dintre eșecurile în afaceri se datorează tocmai aplicării paradigmei greșite.

Vi se pare normal să credeți că o afacere înseamnă niște șefi care gândesc și niște muncitori care trag la șaibă.

Pentru noi, însă, esența management-ului este arta de a mobiliza și a aduna laolaltă resursele intelectuale ale tuturor angajaților unei firme. Noi am evaluat anvergura dificultăților tehnologice și economice – știm că inteligența unui grup restrâns de tehnocrați, oricât ar fi ei de străluciți, nu mai e suficientă pentru a-i propulsa cu reală șansă de succes.

Numai prin combinarea forțelor minții tuturor angajaților săi, o firmă mai poate face față tumultului și constrângerilor mediului actual.

Atunci când „vedem" în termenii realității interdependente, recunoaștem imediat importanța timpului petrecut cu activități de Sector II precum consolidarea unor relații, crearea unei viziuni comune, clarificarea unor speranțe. Mai vedem de asemenea că ceea ce facem, în mare parte, în *time management*-ul tradițional este să ne ocupăm de „frunze" în loc să lucrăm efectiv la „rădăcina" interdependenței.

INTERDEPENDENȚA AUTENTICĂ ESTE TRANSFORMAȚIONALĂ

Interdependența în *time managementul* tradițional este esențial **tranzacțională**. Acest tip de interdependență se concretizează în delegarea unor atribuții, implicând uneori și principii sănătoase de relaționare umană. Poate fi eficientă și satisfăcătoare pentru ambele părți. Însă e vorba de o interacțiune de nivel inferior. Părțile implicate nu se transformă, nu suferă nici o schimbare. Nu se întâmplă nimic sinergic, nu se creează nimic nou.

Însă a patra generație are altă perspectivă. Ea trece de la *tranzacție* la *transformare*, veritabila sinergie a interdependenței fiind creată chiar în natura interacțiunii însăși. Oamenii sunt transformați. Ei sunt supuși cu adevărat schimbării. Ei nu știu, atunci când încep tranzacția, ce tip de dinamică se dezlănțuie în interiorul procesului de comunicare. Ceva nou se naște și nici una dintre părți nu poate controla, anticipa sau

prezice ceea ce se va întâmpla. E vorba de oameni interacționând în libertate și nu sub controlul cuiva. Acest tip de interdependență transformațională reprezintă o lume cu totul nouă, și e chiar esența celei de-a patra generații. În interacțiunea transformațională, abordarea generației a treia (ce presupune control, eficiență, realizare individuală și cronos) este eclipsată de acest concept de sinergie în jurul unui ansamblu de legi și principii, specific generației a patra.

Ideea sinergiei entuziasmează, dar și sperie în același timp. Atunci când te angajezi într-o comunicare sinergică n-ai cum să știi sigur ce va ieși din asta. Iar dacă ești obișnuit cu paradigma independenței, controlului și eficienței, s-ar putea să te simți vulnerabil și neexperimentat, neîncrezător și speriat.

Stephen: Îmi amintesc de prima oară când am participat la un program de supraviețuire. Eram instructor adjunct, având de-a face nu atât cu abilitățile de supraviețuire, cât cu relațiile dintre oameni. Însă a trebuit să parcurg și eu, asemeni celorlalți cursanți, probele de supraviețuire. N-o să uit niciodată momentul în care stăteam în vârful unui deal, și era rândul meu să mă arunc literalmente pe spate în prăpastie. Îi văzusem pe ceilalți instructori făcând-o înaintea mea. Rațional, știam că totul e perfect asigurat și că, chiar dacă n-aș fi reușit, aveam la dispoziție o frânghie de siguranță care m-ar fi prins la nevoie. Dar nimic din toate astea nu mă liniștea. Mă simțeam încă vulnerabil, neliniștit și temător. Nu puteam mărturisi asta, fiindcă aș fi născut nesiguranță și printre studenți. Dar n-am să uit niciodată prin ce am trecut atunci când am căzut în gol.

Aceste sentimente sunt asemănătoare cu ceea ce vrea să semnifice ideea de sinergie a interdependenței. În fond, ești o ființă vulnerabilă. Lași totul să meargă de la sine. Îți pui toată încrederea într-un proces și niște principii, dar nu știi ce va ieși din asta. Îți asumi un risc.

Controlul este de fapt o iluzie. Oamenii care au totul sub control și-au însușit de fapt destule din principiile și legile firești ale vieții, și își închipuie că ei sunt aceia care fac lucrurile să meargă. În realitate, însă, ceea ce le pune în mișcare este aplicarea acelor legi și principii. Asta

poate funcționa la un nivel inferior al contribuției în lume, ca și în relațiile de tip tranzacțional.

Dar dacă vrei să contribui cu adevărat și plenar, să obții o interdependență transformațională, sinergică, creativă și puternică, atunci trebuie să abandonezi raiul sigur al controlului superior și să devii vulnerabil. Trebuie să înveți să ai deplină încredere în aceste principii. Chiar dacă nu poți fi sigur de ceea ce se va întâmpla. Viața va deveni o adevărată aventură. Nu vei ști ce te așteaptă după colț. Nu vei ști cum va reacționa omul de lângă tine. Vei fi supus unui risc permanent. De aceea îți trebuie curaj. Trebuie să ieși din confortul tău actual, să lași în urmă experiența trecutului și mentalitățile prezentului. S-ar putea să ai la dispoziție câteva modele care să te inspire, care au mai făcut asta înaintea ta și te pot încuraja. Însă tot singur va trebui să faci primul pas. Trebuie să-ți aduni curajul și să „te arunci în gol".

CELE PATRU ÎNSUȘIRI ÎN INTERDEPENDENȚĂ

Motivul pentru care suntem în stare să creăm acel tot sinergic, mult mai valoros decât suma părților sale, este existența însușirilor noastre unice.

În realitatea interdependentă, avem de-a face cu intervalul dintre stimul și reacție, atât în cazul nostru cât și al celorlalți. Descoperim astfel că ne putem folosi însușirile umane unice pentru a interacționa cu cei din jur, în deplină integritate.

• *Cunoașterea de sine* ne ajută să-i cunoaștem și pe ceilalți. Fiindcă știm cum să ne ascultăm propria inimă, putem asculta și inima celorlalți. Ne putem depăși datul biografic, căutând să înțelegem și să vedem oamenii nu neapărat ca pe o reflecție a noastră, privind tot ce fac ei în funcție de gradul în care ne afectează timpul sau universul nostru. Putem înceta să-i mai privim ca pe niște resurse de unde să obținem ceea ce dorim. Putem trece dincolo de stadiul narcisist, apreciind diferența, fiind dispuși să ne lăsăm influențați. De vreme ce avem în noi un

miez imuabil, ne putem lăsa modificați, cu umilință și respect pentru ceilalți. Putem vedea în slăbiciunile lor ocazia de a-i ajuta, a-i iubi, a schimba ceva în viața lor.

• Pentru că înțelegem ce-i aceea *conștiință*, ne putem da seama ce înseamnă să participi la *conștiința colectivă*. Prețuim munca în colectiv pentru că ne ajută să descoperim nordul autentic, să ne dăm seama că propriile noastre cunoștințe sunt limitate de însăși natura noastră și că ceilalți pot avea o perspectivă sau o experiență care nouă ne lipsește. Descoperim o profundă satisfacție în crearea unei viziuni comune și a unor valori care ne determină să ne ocupăm împreună în primul rând de lucrurile cu adevărat importante.

• Prin *voința independentă* ne putem strădui să atingem *voința interdependentă*. Ne putem înțelege să lucrăm împreună, în condiții reciproc avantajoase, pentru a îndeplini niște obiective valoroase. Putem crea structuri și sisteme la care să se preteze efortul interdependent. Ca indivizi în esență independenți, ne putem asocia pentru atingerea unor scopuri comune, de care să beneficieze familia, grupul, organizația și societatea în ansamblul ei.

• Putem contribui cu propria noastră *imaginație creatoare* la incredibilul proces al *sinergiei creative*. Putem ajuta la descătușarea uriașului potențial creativ al celor din jur, fiind deschiși și pregătiți pentru surpriza rezultatelor sinergice. Putem crea soluții alternative cu mult mai originale, mai potrivite, mai practice și mai valoroase decât orice soluție pe care am fi găsit-o pe cont propriu. Contribuția noastră, în interacțiunea cu ceilalți pentru rezolvarea unor probleme, poate deveni un fragment dintr-un caleidoscop creator de noi și impresionante perspective.

Aceste însușiri individuale ne stimulează să închegăm relații solide, să învățăm ce e prietenia, loialitatea, comunicarea autentică. În locul dependenței, ne putem deprinde cu interdependența eficientă, sinergică. Putem conlucra pentru atingerea unor obiective comune, creând echipe puternice, care să se bazeze pe forțele fiecărui membru și să facă irelevante slăbiciunile inerente. Ne putem ocupa împreună de lucrurile cu adevărat importante, într-un mod viguros și eficient.

Acesta este pivotul esențial, care ne stimulează să folosim timpul, energia și creativitatea umană (risipite de obicei în crize de Sector I sau în activități inutile de Sector III) și să le combinăm așa încât să dea naștere unor dimensiuni de eficacitate cu totul noi. În capitolul următor, vom analiza pe două nivele activitățile de Sector II prin care ne putem folosi însușirile îmbinate, în moduri cu adevărat transformaționale.

12
Să ne stabilim împreună prioritățile

Diferența este începutul sinergiei.

Să presupunem că unul dintre noi te provoacă la un skanderberg. Obiectivul este să câștigi de cât mai multe ori. Timpul limită este de șaizeci de secunde și avem un observator care a fost de acord să-i dea câștigătorului o monedă de zece cenți, ori de câte ori unul dintre noi îl învinge pe celălalt. Luăm poziția regulamentară și ne pregătim de acțiune.

Acum să presupunem, de dragul demonstrației, că tu ești imediat înfrânt. Dar în loc să zăbovesc, ținându-ți brațul, slăbesc priza și te las să mă învingi la rândul tău. Începem o altă partidă, rezişti, vrei să învingi. Mușchii îți sunt încordați, sprâncenele încruntate de concentrare. Dar în mijlocul luptei, îți dai brusc seama că fiecare dintre noi are acum câte o monedă. Dacă mi-ai oferi încă o victorie, apoi eu aș pierde și apoi iar aș câștiga... am căpăta amândoi o mulțime de alte monede. Prin urmare, ne decidem să cooperăm, reluând repede jocul de capăt, așa încât, la capătul celor șaizeci de secunde, fiecare dintre noi a câștigat trei dolari, în loc ca unul singur să rămână cu zece cenți.

Aceasta este esența concepției de tip câștig/câștig: în aproape toate situațiile, cooperarea este mult mai productivă decât competiția. Lecția

nu se referă la faptul că trebuie să ne lăsăm înfrânți, ci că între noi se poate stabili înțelegerea de a conlucra pentru a obține mult mai mult decât am fi obținut fiecare individual.

Când facem acest exercițiu în situații de grup, auzim adesea comentarii de genul:

„Am crezut la început că e vorba de o competiție. Dar apoi mi-am dat seama că, dacă am da și am lăsa de ambele părți, am fi mai câștigați amândoi."

„A învinge, a fi deasupra celuilalt are totuși o valoare simbolică. Asta a însemnat ceva pentru mine, până în clipa în care mi-am dat seama și mi-am zis: Stai puțin! Amândoi pierdem aici!"

„Era în joc orgoliul meu. Toată lumea ne privea. Am simțit că trebuie să câștig, că trebuie să-mi dobor adversarul."

„Ceea ce am realizat în cele din urmă a fost că, de fapt, mă luptam cu mine însumi."

Majoritatea dintre noi abordează astfel de situații cu o mentalitate de tip câștig/pierdere. „A câștiga" înseamnă că cineva va trebui să piardă. Suntem educați să privim astfel sportul, școala, societatea. Privim viața din perspectiva pierderii sau câștigului, iar dacă nu reușim să ne dezvoltăm cunoașterea de sine, ne petrecem existența luptând în competiții pentru câțiva „cenți", în loc să cooperăm pentru cât mai mulți „dolari".

Deci cine e câștigător în căsnicia ta – tu sau partenerul? Cine câștigă atunci când copiii îți fac probleme, încercând să-și afirme identitatea? Cine e câștigător în echipa cu care lucrezi, când oamenii se întrec pentru o mai bună recunoaștere, pentru o excursie în Hawaii sau pentru o primă la salariu? Care e prețul acestei mentalități de tip câștig/pierdere vizavi de timpul și calitatea vieții?

Contrar a ceea ce am învățat majoritatea dintre noi, „a câștiga" nu presupune neapărat ca altcineva să piardă; înseamnă doar că ne-am atins obiectivele. Și atât de multe dintre aceste obiective pot fi realizate prin cooperare mai degrabă decât prin competiție.

În realitatea interdependentă, opțiunea câștig/câștig este singura viabilă pe termen lung. Ea reprezintă esența mentalității abundenței – există suficient pentru fiecare dintre noi, capacitățile noastre îmbinate pot crea chiar mai mult pentru noi înșine și pentru alții. Lucrând îm-

preună, învăţând unul de la celălalt, ajutându-ne reciproc să evoluăm, toată lumea va avea de câştigat, inclusiv societatea în ansamblul său.

PROCESUL CÂŞTIG/CÂŞTIG

Într-un volum anterior, am introdus un proces simplu, bazat pe principii, pentru a crea viziunea de tip câştig/câştig:

- Gândeşte în termeni de câştig/câştig (bazându-te pe principiul avantajului reciproc şi al cooperării)
- Caută mai întâi să înţelegi, şi abia apoi să fii înţeles (principiul respectului, umilinţei şi sincerităţii)
- Cultivă sinergia (principiul valorizării diferenţelor şi căutarea celei de-a treia alternative)

Să privim mai de-aproape cele trei etape ale acestui proces, analizând ce reprezintă el, cum se aplică, ce impact are asupra timpului şi calităţii vieţii noastre.

Gândeşte în termeni de câştig/câştig

Ca şi Sectorul II, paradigma câştig/câştig este un mod de a gândi, bazat pe tema cel mai des menţionată în literatura înţelepţilor – principiul beneficiului mutual sau al reciprocităţii, „Regula de Aur".

Dacă învăţăm să adoptăm această gândire, vom căuta avantajul reciproc în toate relaţiile noastre cu ceilalţi. Vom începe să gândim în funcţie de cei din jurul nostru, de societate în ansamblu. Aceasta va influenţa decisiv felul în care ne petrecem timpul, reacţia noastră în momentul opţiunii, rezultatele pe care le obţinem în viaţă.

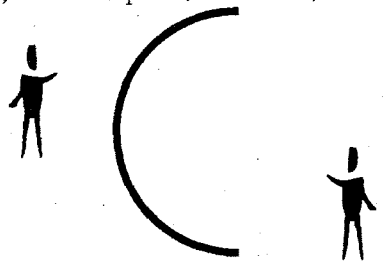
Caută mai întâi să înţelegi, şi abia apoi să fii înţeles

Pentru mulţi dintre noi, comunicarea este mijlocul primordial de a ne face înţeleşi, de a ne transmite celorlalţi ideile şi părerile. Iar dacă ascultăm, o facem de obicei cu intenţia de a răspunde.

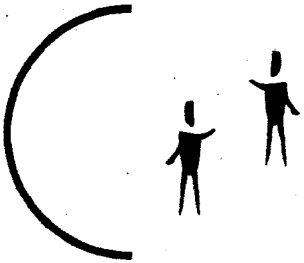
Atunci când suntem convinși că avem dreptate, nu dorim să auzim și opinia celorlalți. Vrem să dominăm. Vrem ca opiniile noastre să fie ascultate. Am dori ca toată lumea să gândească la fel ca noi, cu alte cuvinte: „Dacă o să vreau să-ți aud părerea, o să ți-o servesc pe-a mea!"

Dar umilința principiilor înlătură acest tip de aroganță. Devenim mai puțin preocupați de **cine** are dreptate și mai interesați de **ce** anume este drept. Învățăm să-i prețuim pe ceilalți și să recunoaștem că și conștiința lor poate fi depozitarul principiilor corecte. Ne dăm seama că imaginația lor creatoare este o bogată sursă de idei și că, prin auto-cunoaștere și voință independentă, au căpătat poate o perspectivă și o experiență pe care noi nu o avem. Așa că, atunci când ei văd lucrurile altfel, încercăm **mai întâi** să înțelegem. Înainte de a vorbi, ascultăm cu atenție. Lăsăm deoparte propria biografie și încercăm să înțelegem cu adevărat punctele lor de vedere.

Ne privim diferențele ca și cum ne-am afla de-o parte și de alta a aceleași lentile uriașe. Dintr-o parte, e concavă; din cealaltă e convexă.



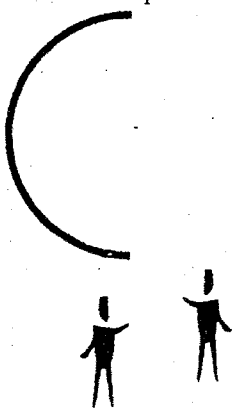
Ambele perspective sunt valoroase, dar singurul mod de a înțelege cu adevărat celălalt unghi de vedere este să mergi și să te așezi și tu de cealaltă parte, pentru a vedea ceea ce vede celălalt.



Așa cum spunea Gandhi: „Majoritatea nefericirilor și neînțelegerilor din lume ar dispărea dacă ne-am pune în locul adversarilor noștri și

le-am înțelege punctul de vedere." Înțelegând într-adevăr perspectiva celuilalt, descoperim adesea că propriile noastre opinii se pot schimba.

A asculta în mod autentic presupune respect și încredere față de aproapele tău. Ascultând, înțelegem și, mai mult, contribuim la disponibilitatea de a fi înțeleși. Iar atunci când ambele părți își înțeleg reciproc punctele de vedere, în loc să se situeze pe poziții contrare, trec de aceeași parte a „baricadei", detașându-se și căutând împreună soluțiile cele mai bune.



Cultivă sinergia

Sinergia este rodul gândirii de tip câștig/câștig și al încercării de a-l înțelege pe celălalt. Este forța combinată a imaginației creatoare sinergice, aritmetica miraculoasă în care 1 + 1 = 3 sau mai mult. Nu înseamnă în nici un caz compromis. Nu înseamnă că 1 + 1 = 1 $^{1}/_{2}$. Este vorba de crearea unei a treia alternative, care este mult mai valoroasă decât eventualele soluții individuale.

Să analizăm acum modurile specifice în care putem aplica acest proces de tip câștig/câștig, în familie, în grup și în orice structuri organizaționale, spre a crea rezultate pozitive pentru calitatea vieții. Așa cum am mai făcut în acest volum, ne vom opri pe rând asupra viziunii, rolurilor și obiectivelor. Însă de data asta, o vom face din perspectiva interdependenței – vom studia viziunea **comună**, rolurile și obiectivele **sinergice**.

IMPORTANȚA VIZIUNII COMUNE

Dacă vrei să ai o experiență interesantă, întreabă-i pe cei cu care lucrezi dacă știu ce înseamnă „nordul autentic" pentru instituția voastră – care este menirea sa esențială? Spune-le celor din familie să-ți formuleze într-o frază care este scopul familiei voastre. Întreabă-ți soția: „Care este scopul căsniciei noastre? Care e rațiunea sa de a fi?". Când te duci la slujbă, ia-ți ceva de notat și abordează-i pe primii zece colegi care îți ies în cale: Fac un sondaj. Puteți să-mi răspundeți la întrebarea: „Care este obiectivul instituției noastre?" Întreabă-i pe cei din echipa ta de lucru: „Care este scopul acestei echipe? Dar al consiliului de administrație sau al comitetului executiv?"

Am făcut această experiență cu mai mulți membri ai unor companii de prestigiu. În multe dintre cazuri, directorii sunt total surprinși și încurcați de asemenea întrebări. Nu le vine să creadă ce definiții li se pot atribui scopului și viziunii. Asta se întâmplă chiar și atunci când există un crez agățat undeva pe perete – un text care a fost transmis de sus către birourile executive. Nu există nici o viziune comună, nici un entuziasm, nici un „da!" care să ardă în adâncul acelei instituții.

Și care e prețul oare?

Roger: Acum câțiva ani, mi s-a cerut să particip, în cadrul unei importante firme internaționale, la implementarea unei culturi bazate pe obiectivele Sectorului II. Se presupunea că va trebui să fac niște prospectări și apoi să lucrez cu directoarea personalului la o serie de seminarii de instruire.

În cursul acestui proces, am făcut mai multe vizite în birourile conducerii și ale angajaților. În vreme ce eram condus de la un birou la altul, eram tot mai intrigat să văd repetându-se mereu aceeași scenă. În fiecare încăpere, un bărbat sau o femeie, cu un aer cam ostenit – cu o mână pe telefon, alta pe computer, îngropați literalmente în hârtii – ridicau ochii, spunând: „Numai o clipă! Termin imediat!"

După ce termina în grabă ce avea de făcut sau închidea telefonul, persoana respectivă ofta, privea iute ceasul, lăsa deoparte hârtiile la care

lucra şi-mi spunea cât e de ocupată şi cât de multe lucruri sunt de făcut în atât de puţin timp. Între birouri, lumea trecea grăbită pe coridoare. Peste tot era o atmosferă de panică şi energie risipită.

În cele din urmă, m-am întors la directoarea personalului şi i-am spus: „Oamenii ăştia nu-şi doresc un mediu de Sector II. Cred că n-ar trebui s-o facem."

„Ce vrei să spui?" m-a întrebat ea.

„Oamenilor de-aici le place urgenţa şi fac totul ca să se convingă, pe ei înşişi, şi pe cei din jur, că au mai mult de lucru decât oricine. Tocmai de-aici îşi extrag siguranţa. Trăiesc într-o cultură dominată de urgenţă. Problema reală este că nimeni nu ştie de fapt care îi sunt priorităţile."

„Aşa e", a oftat ea. „Se duce o permanentă bătălie între vicepreşedinţii firmei, apropo de obiectivele ei. Fiecare are altă viziune. Sinceră să fiu, nu ne înţelegem deloc între noi. Nu ştiu cât o să mai dureze, dar cred că într-o zi totul se va nărui."

Oamenii aceia încercau să-şi păstreze un anume sentiment de siguranţă şi identitate fiind ocupaţi până peste cap. Substratul acestei atitudini era de fapt acesta: „Dacă lucrurile se precipită şi încep să cadă nişte capete, eu voi fi ultima persoană de care vor dori să scape, pentru că sunt cel mai ocupat şi mai muncitor dintre angajaţi, toată lumea ştie asta."

Curând după această experienţă, în instituţie s-a declanşat un puternic cutremur care a făcut ca mulţi să-şi piardă slujbele. Înainte de această reorganizare, am fi încercat în zadar să creăm o cultură de tip Sector II, căci problema esenţială era lipsa unei viziuni comune.

Recent, am povestit această experienţă în cadrul unuia dintre programele noastre, la care luau parte angajaţi ai mai multor corporaţii importante. La sfârşit, mai mulţi dintre ei au venit şi mi-au spus: „Cred că aţi vorbit chiar de compania noastră!" sau „Nu cumva era vorba de firma mea? Pentru că exact aşa stau lucrurile şi la mine." Nu era vorba însă de nici una dintre companiile lor. Totuşi, e vorba de o experienţă extrem de comună.

Această problemă este exacerbată în cultura noastră, când foarte multe instituţii sunt mereu în proces de „restructurare". De aceea oamenii aleargă, incredibil de ocupaţi tot timpul, dorind să lase impresia că sunt indispensabili. Faptul că sunt atât de ocupaţi la slujbă devine sursa lor

principală de securitate și justificare – chiar dacă ceea ce fac sunt mai ales activități de Sector III.

Gândește-te la prețul pe care trebuie să-l plătești, în termeni de timp și efort pierdut, atunci când oamenii nu au un sens clar și comun al noțiunii de importanță. Una din firmele mari cu care am lucrat a întreprins un studiu acum câțiva ani, culegând informații de la companiile japoneze laureate ale Premiului pentru Calitate. S-a studiat procentul de timp petrecut cu activități de Sector II. Pe baza acestor informații și a studiilor alcătuite pe alte organizații, am descoperit că firmele cu o deosebită productivitate, precum cele câștigătoare ale premiului de calitate, își folosesc timpul într-un mod foarte diferit de companiile obișnuite. În schema următoare, sunt înfățișate procentele tipice (cu caractere obișnuite) alături de procentele caracteristice întreprinderilor înalt performante (cu caractere îngroșate).

	URGENT	NON-URGENT
Important	I **20 – 25%** 25 – 30%	II **65 – 80%** 15%
Neimportant	III **15%** 50 – 60%	IV **sub 1%** 2 – 3%

Cifrele îngroșate reprezintă întreprinderile înalt performante; cele neîngroșate reprezintă întreprinderile tipice

E ușor de văzut că cifrele indică un mare grad de diferențiere și cum cele mai mari decalaje sunt în sectoarele II și III. Companiile performante își petrec mult mai mult timp cu lucrurile care sunt importante fără a fi urgente – și semnificativ mai puțin timp cu lucrurile care sunt urgente fără a fi importante. Principalul resort din spatele acestor discrepanțe stă, în cele mai multe cazuri, în gradul de clarificare a conceptului de importanță.

Arătând aceste cifre de-a lungul anilor, în cadrul seminarelor noastre, am descoperit că majoritatea participanților și-au dat seama că procentele care caracterizau companiile neperformante erau reprezentative și pentru firmele lor, în general din aceleași motive. Ceea ce înseamnă că, în foarte multe întreprinderi (mici sau mari), 50 până la 60 de procente din timp nu este dedicat obiectivelor instituției respective!

Atunci când urgența guvernează structurile, importanța nu mai are locul cuvenit. Asta nu înseamnă că nu trebuie să mai existe deloc lucruri urgente. Sectorul I există cu adevărat și o mare parte din timp poate fi alocat activităților deopotrivă urgente și importante. Totuși, atât de mult timp e pierdut în Sectorul III din cauza faptului că noțiunea de importanță nu e clarificată!

PASIUNEA VIZIUNII ÎMPĂRTĂȘITE

Pasiunea creată de o viziune împărtășită naște determinarea sinergică. Ea descătușează și combină energia, talentul și capacitățile tuturor celor implicați. O viziune comună naște propria sa ordine; în schimb, încercarea de a controla totul dă naștere unui efect opus – dezordine disfuncțională sau haos.

Cu toții am auzit povești ale unor echipe, grupuri sau alte structuri care și-au canalizat eforturile pentru îndeplinirea unor obiective importante, realizând performanțe care le-au depășit resursele inițiale.

La fel se poate întâmpla și într-o familie.

Stephen: Aș vrea să pot descrie în cuvinte unitatea, energia, armonia și sensul care s-au născut ca urmare a stabilirii unui crez comun în familia noastră. L-am pus la punct cu câțiva ani în urmă. Timp de opt luni de zile, aproape în fiecare duminică, ne-am adunat pentru o jumătate de oră, după-amiaza sau seara, reflectând asupra unor întrebări esențiale: „Ce este cu adevărat important pentru noi? Ce fel de cămin ne dorim? Ce anume te face mândru că aparții acestei familii?"

În cele din urmă, am conceput acest credo:

„Menirea familiei noastre este de a crea un spațiu de educare a credinței, ordinii, adevărului, dragostei, fericirii și relaxării, și de a asigura fiecărui membru ocazia de a deveni o persoană responsabilă, independentă, dar și eficient interdependentă pentru a fi cu adevărat de folos în societate."

La întocmirea acestui credo *a participat ocazional și mama mea, ca și copiii mei care au la rândul lor copii, așa că avem acum un* credo *care servește mai multor generații, asigurând continuitate între ele. L-am agățat undeva pe perete și avem grijă tot timpul să ne studiem pe noi înșine prin intermediul lui. Mai avem uneori unele rătăciri sau slăbiciuni, dar ne întoarcem mereu la el, căci ne ajută să ne concentrăm asupra potențialului nostru.*

Viziunea împărtășită devine criteriul absolut pentru deciziile luate în grup. Ea face legătura între oameni, le oferă un sentiment al unității și scopului în viață, care asigură forță în momentele dificile.

Iată ce ne-a povestit cineva:

La scurt timp după ce mi-am notat crezul personal, am meditat asupra rolului meu ca părinte și mi-am imaginat felul în care aș vrea să rămân în amintirea copiilor mei. Așa că, atunci când ne-am planificat vacanța de vară, m-am hotărât să aplic principiul viziunii împărtășite. Am întocmit un fel de credo *familial dedicat evenimentului. L-am numit „Echipa Smith". El descria perspectiva pe care doream s-o avem în tot timpul acestei excursii.*

Fiecare dintre noi am preluat câte un rol care să ajute la închegarea echipei. Fiica mea de șase ani a ales să fie șeful galeriei. Menirea ei era să împrăștie orice sâmbure de vrajbă dintre membrii familiei, mai ales în timpul călătoriei cu mașina. A compus câteva lozinci și, de câte ori se ivea vreo problemă, ea intervenea promptă: „Noi suntem Smith, echipa de neclintit! Nimeni nu ne-nfrânge, avem victoria-n sânge!" Cu chef sau nu, trebuia să ne alăturăm și noi entuziasmului ei, dar era de mare folos, căci asta risipea eventualele momente de încordare.

Am convenit de asemenea să purtăm cu toții aceleași tricouri. La un moment dat, am oprit la o benzinărie, unde vânzătorul nu prea era atent. Însă când am apărut noi, a ridicat capul și a făcut ochii mari: „Hei, dar voi arătați ca o echipă!" Ne-am privit unul pe celălalt și ne-am simțit grozav. Ne-am întors la mașină și am luat-o din loc, cu ferestrele deschise, radioul dat la maxim și o cutie mare de înghețată pe locul din spate. Eram o familie!

Cam la trei luni după ce ne-am întors din vacanță, băiețelul nostru de trei ani a fost diagnosticat cu leucemie. Asta a supus familia unei

perioade teribile. Interesant e că, de câte ori îl duceam la spital pentru ședințele de chimioterapie, copilul ne întreba dacă nu putea să îmbrace tricoul. Probabil că era felul său de a se simți alături de „echipă", de a-i simți sprijinul, de a-și readuce în memorie amintirile din acea vacanță minunată.

După ce-l de-al șaselea tratament, a căpătat o gravă infecție pentru care a trebuit internat la reanimare timp de două săptămâni. A fost cât pe-aci să-l pierdem, dar a izbutit să reziste. În acele zile, a purtat aproape tot timpul tricoul, care s-a îmbibat cu pete de vomă, sânge și lacrimi.

Când, în cele din urmă, și-a revenit și l-am adus acasă, l-am întâmpinat purtând cu toții, în cinstea lui, tricourile „echipei". Am vrut să simțim din nou ceea ce simțisem în acea vacanță, guvernată de un crez al familiei.

Acea viziune a „echipei Smith" ne-a ajutat să depășim momentele cele mai grele din viața noastră.

O viziune comună puternică are un efect profund asupra calității vieții – în familie, în grup, în oricare situație care ne pune în relație cu ceilalți. Devenim părți integrante ale unui întreg mai mare. Putem trăi, iubi, învăța și lăsa în urmă o moștenire valoroasă, și asta o putem face împreună.

ÎNTOCMIREA UNOR PUTERNICE CREZURI COMUNE

Cum putem întocmi crezul unei puternice viziuni comune?

Gândește în termeni de câștig/câștig. Încearcă mai întâi să înțelegi. Cultivă sinergia.

Structuri, familii sau orice fel de grupuri pot folosi acest proces pentru a crea o viziune comună. Văzând oameni de pretutindeni făcând-o, am constatat că nordul autentic se validează de fiecare dată când sunt prezente pentru condiții:

1. Sunt destul de multe persoane
2. suficient de informate

3. care interacționează liber și sinergic
4. într-un mediu marcat de încredere.

Acest tip de interacțiune are de-a face cu conștiința colectivă. Am putut s-o observăm în Rusia, Singapore, Anglia, Australia, Africa de Sud, America de Sud, Canada sau Statele Unite – oriunde am lucrat învățându-i pe oameni să-și întocmească niște crezuri. Când ei se adună laolaltă și parcurg procesul, devin conștienți de multe dintre legile fundamentale ale vieții. Își folosesc sinergia creatoare pentru a imagina moduri în care talentele și energiile lor să poată face ceva cu adevărat important.

Majoritatea crezurilor comune autentice sunt în armonie cu ceea ce am putea numi „scopul universal" – prosperitatea economică și sporirea calității vieții tuturor celor care dețin o miză. Acest *credo* acoperă toate cele patru necesități. Admite că omul nu înseamnă doar stomac sau inimă, minte sau spirit, ci toate la un loc, îmbinate într-un tot sinergic. „Cei care dețin o miză" înseamnă toată lumea care a mizat pe succesul străduaniei. Într-o instituție, nu se rezumă totul la management și muncă; mai intră în ecuație și clienții, furnizorii, familiile angajaților, societatea, mediul, generațiile viitoare. O familie include și rudele mai îndepărtate, predecesorii, descendenții, structura în ansamblul ei.

Crezurile puternice se bazează pe contribuție, pe obiective de valoare care fac să se nască un profund „da!" colectiv. Ele provin din adâncul inimii și minții fiecăruia dintre cei implicați, și nu dintr-o circulară semnată „Direcțiunea".

Dacă ai intenția să întocmești un crez organizațional ori dorești să-l revizuiești pe cel deja creat, s-ar putea ca lista de mai jos să ți se pară folositoare:

Un crez organizațional cu adevărat stimulativ

- se concentrează pe contribuție, pe obiective valabile, care fac să se nască profundul „da" colectiv
- provine de la baza organizației, nu de la vârf
- se bazează pe principii eterne
- conține deopotrivă viziune și valori principiale
- răspunde necesităților tuturor celor care dețin o miză
- răspunde celor patru necesități și capacități

Îți trebuie destul de mult timp de Sector II ca să întocmești crezul unei viziuni comune, dar apoi roadele se vor concretiza într-o mare economie de timp și efort. Rezultatul final nu constă doar în viziunea comună. Procesul pur și simplu ne transformă. Ne schimbă relațiile cu cei care sunt implicați, ne modifică viața în mod fundamental.

IMPORTANȚA ROLURILOR ȘI OBIECTIVELOR SINERGICE

Încercând să formulăm eficient o viziune comună, începem să ne dăm seama de valoarea rolurilor și obiectivelor sinergice.

În viața personală, atunci când ne privim rolurile ca pe niște compartimente separate, ele intră în conflict și în competiție reciprocă. Dar dacă le privim ca părți ale unui întreg puternic intercorelat, ele vor conlucra pentru a crea o trăire marcată de paradigma abundenței.

Același lucru e valabil în realitatea interdependentă, în privința rolurilor indivizilor. Când vedem cât de mult contribuie fiecare rol la succesul întregului, în loc să gândim în termenii penuriei și competiției, putem folosi procesul de tip câștig/câștig pentru a crea abundență și sinergie. Soluția stă în crearea unei înțelegeri comune.

Atunci când lucrează împreună pentru îndeplinirea unei sarcini, oamenii au de furcă, mai devreme sau mai târziu, cu cinci elemente:

- rezultatele scontate: Ce încercăm să facem? Ce dorim să obținem – atât cantitativ cât și calitativ – și până când?
- limitele responsabilității: Care sunt parametrii în interiorul cărora încercăm să facem acest lucru? Care sunt valorile, politicile, legile, etica și nivelele de inițiativă de care trebuie ținut seama în obținerea rezultatelor dorite?
- resurse: Cu ce trebuie să lucrăm? Ce sprijin bugetar, sistemic și uman e disponibil și cum avem acces la el?
- răspundere: Cum evaluăm ceea ce facem? Ce criterii vor indica faptul că am îndeplinit ce ne-am propus? Rezultatele vor fi măsu-

rabile, observabile, recognoscibile, sau vreo combinație între cele trei? Față de cine răspundem? Când ni se va cere socoteala?

- consecințe: De ce încercăm să facem acest lucru? Care sunt consecințele naturale și logice ale îndeplinirii sau neîndeplinirii lui?

Din perspectiva organizării timpului, câtă vreme pierdem în încercarea de a redefini sau rezolva problemele cu ceilalți, din cauza faptului că aceste aspecte nu ne sunt clare?

Oamenii nu sunt siguri de rezultatele care se așteaptă de la ei:

„Credeam că doreați să fac asta."

„Nu, nu asta trebuia să faci."

„Păi, eu așa am înțeles. Credeam că astea sunt prioritățile."

„Nu, altele sunt."

Nu sunt siguri nici de limitele responsabilității lor:

„Am crezut că pot avea liberă inițiativa."

„Nu ți-am acordat niciodată așa ceva."

„Nu știam că e o politică a companiei."

„Află acum."

Oamenii nu știu ce resurse au la dispoziție.

Își evaluează slujba după anumite criterii, în vreme ce șefii lor au alte criterii.

Au parte de consecințe negative despre care nici nu bănuiau că au legătură cu munca lor, sau habar n-au ce recompense li se cuvin pentru performanțele lor.

Atunci când îi întrebăm pe oameni, în cadrul seminariilor, cât timp se pierde în instituțiile lor cu efectele neclarificării acestor probleme, ni se răspunde de obicei: minimum șaizeci de procente. Iată o chestiune esențială care ar trebui avută în vedere la eficientizarea *time managementului.* O cantitate apreciabilă de timp și energie se risipește, în interiorul multor organizații, cu activități de Sector III – timp și energie care ar putea fi folosite pentru lucrurile cu adevărat importante.

Așa cum am menționat în capitolul 6, fiecare rol reprezintă o „intendență". Cheia unui efort interdependent eficient stă în ceea ce am numit „acordurile de intendență de tip câștig/câștig". Aceste înțelegeri reprezintă joncțiunea crucială dintre oameni și posibilități. Aici e spațiul unde se unesc crezurile personale și organizaționale, iar flacăra interioară se răspândește în întreaga structură.

CREAREA ACORDURILOR DE INTENDENȚĂ DE TIP CÂȘTIG/CÂȘTIG

Acordul de intendență pornește de la noțiunea tradițională de „delegare", care degenerează adesea în „a lăsa pe spinarea altuia" unele sarcini. Acordul, în schimb, creează un parteneriat sinergic pentru stabilirea și rezolvarea împreună a priorităților. Delegarea se transformă în intendență. În loc să simtă că ceva „a fost lăsat pe spinarea lor", oamenii se simt implicați în rezolvarea problemei. Sunt motivați. Ambele părți se ocupă de chestiuni la fel de importante.

Deci cum creăm aceste acorduri?

Gândește pe baza paradigmei câștig/câștig. Caută mai întâi să înțelegi. Cultivă sinergia.

Ia-ți un răgaz și, împreună cu șeful, cu un subordonat, un coleg sau unul dintre copiii tăi, parcurgeți împreună procesul pentru a ajunge la un acord asupra fiecăruia dintre cele cinci elemente ale înțelegerii de tip câștig/câștig.

1. Identificați rezultatele scontate

Rezultatele scontate reprezintă „viziunea comună" a acordului de intendență, clarificarea a ceea ce e „important", factorul cheie al stabilirii priorităților în orice relație interdependentă. Este proba mentalității abundenței, procesul căutării permanente a sinergiei și a unor soluții alternative.

Multe dintre elementele folosite la întocmirea unor puternice crezuri organizaționale pot fi preluate și în procesul de stabilire a rezultatelor scontate. Iată câteva dintre ele:

- concentrarea pe elementul contribuție
- apelul la cele patru necesități
- clarificarea a ceea ce reprezintă un „câștig" pentru fiecare dintre părți

E important de asemenea să se specifice ce anume se va face în viitor pentru realizarea a cât mai multe din rezultatele scontate (sporirea CP-ului sau a capacității de producție). E esențial apoi să ne asigurăm că ele sunt cu adevărat *rezultate* și nu *metode*. De fiecare dată când ne ocupăm de metode, devenim răspunzători de rezultate.

Formularea rezultatelor scontate este locul unde obiectivele și strategiile fiecărui „intendent" (din familie, grup, organizație) se adaptează crezului general și eforturilor celorlalți membri ai structurii. Aceasta dă naștere unui proces de co-participare, de contopire a crezurilor individuale și organizaționale.

2. Stabiliți niște linii călăuzitoare

În afară de orientările și procedurile care pot influența realizarea acordului, e important să identificați și alte linii călăuzitoare, precum:

- principiile nordului autentic la care se va apela pentru realizarea rezultatelor
- principiile organizaționale (principii de operare, nu neapărat legi naturale) care întăresc orientările
- căi de evitat, despre care știm că aduc eșecul
- nivele de inițiativă

O înțelegere clară a limitelor de responsabilitate e menită să evite multe dintre problemele majore. Să luăm de pildă nivelurile de inițiativă. Un chelner căruia i s-a permis, într-un restaurant, să ofere un supliment „din partea casei" unui client nemulțumit, într-un alt restaurant poate fi concediat pentru această inițiativă. Stabilirea însă a nivelului de inițiativă elimină astfel de probleme.

Aceste șase nivele de inițiativă sunt preluate și adaptate din studiul lui William Oncken:

1. Așteaptă să ți se spună
2. Întreabă
3. Fă niște sugestii
4. Raportează imediat ce ai acționat
5. Acționează și raportează periodic
6. Acționează pe cont propriu

Un acord poate conține diferite niveluri de inițiativă pentru diferite funcții. O secretară se poate afla la nivelul trei în privința manipulării corespondenței sau a problemelor personalului, și la nivelul cinci în privința primirii oaspeților și a convorbirilor telefonice.

Nivelurile de inițiativă se pot schimba, pe măsură ce sporește priceperea și încrederea. Un copil de trei ani care așteaptă să i se spună ca să-și facă ordine în cameră, va progresa către nivelul cinci pe la vârsta de zece-doisprezece ani.

Importantă e potrivirea nivelului de inițiativă cu capacitatea individului.

3. Identificați resursele disponibile

Această zonă se referă la resursele financiare, umane, tehnice și organizaționale la care se poate apela pentru realizarea acordului. Esențial e nu doar să identificăm resursele, ci și mijloacele de acces la ele, modul de lucru cu cei care folosesc aceleași resurse, precum și limitele existente.

Una dintre principalele resurse – fundamentală pentru realizarea acordurilor de intendență de tip câștig/câștig – sunt chiar participanții, mai cu seamă aceia care dețin roluri de conducere, organizare sau supraveghere. Din cauza naturii însăși a acordurilor de intendență, liderul poate deveni un lider/slujitor. Vom detalia această idee în capitolul 13.

4. Definiți răspunderea

Răspunderea se referă la modul în care se poate aprecia ceea ce facem. Ea creează integritate în jurul acordului. Aici sunt clarificate detaliile comunicării, ca și modul în care rezultatele vor fi evaluate.

Răspunderea include atât criterii P (producție) cât și CP (capacitate de producție), legate de fiecare dintre rezultatele scontate. Criteriile pot fi măsurabile, observabile sau recognoscibile. Fără îndoială, partea cea mai dificilă a stabilirii acordurilor de tip câștig/câștig este crearea unui ansamblu clar și detaliat de rezultate scontate – P și PC deopotrivă – ca și a unor criterii limpezi pentru fiecare din ele.

În procesul răspunderii, individul se evaluează pe sine vizavi de rezultatele scontate specificate în acord. În procesul de evaluare, pe mare ajutor este feedback-ul complet, pe care individul îl poate solicita – și primi direct – din partea celorlalți participanți implicați în proiect. Ne vom ocupa mai în detaliu de feedback în capitolul 13.

5. Determinați consecințele

Există două tipuri de consecințe: naturale și logice. Consecințele naturale se referă la ceea ce se întâmplă, în mod natural, dacă ajungem sau nu la rezultatele scontate. Ne pierdem acțiunile? În ce măsură sunt afectați cei din jurul nostru? Ce se întâmplă dacă neglijăm sarcinile din familie? Dar dacă ne ocupăm de ele? E important să identificăm consecințele atât negative, cât și pozitive.

Consecințele logice pot include aspecte precum retribuția, posibilitățile de promovare, oportunități suplimentare de calificare și instruire, atribuirea unei arii mai mici sau mai mari de responsabilitate.

Consecințele logice și naturale trebuie cântărite cu grijă, fiecare având importanța sa. Uneori se impune ca părinții să aleagă, pentru un copil, preeminența consecințelor logice în dauna celor naturale. Când copilul insistă să stea pe stradă, de pildă, părintele îl va lăsa probabil să simtă consecințele logice ale interdicției de nu a ieși din casă, mai degrabă decât consecințele naturale care ar putea rezulta din această experiență.

Apelăm la fiecare din aceste cinci aspecte ale acordului de intendență de tip câștig/câștig – atunci când ne aflăm în Sectorul II și ne folosim timpul cu înțelepciune, dar și atunci când încercăm să rezolvăm crizele de Sector I. De alegerea noastră depinde în mod semnificativ numărul de ore pe care le dedicăm acestor chestiuni și, în consecință, calitatea timpului pe care îl trăim.

Așa cum povestea cineva:

Îmi place teribil paradigma câștig/câștig. Am ieșit dintr-un mariaj în care n-am știut niciodată ceea ce se așteaptă de la mine și am simțit tot timpul că greșesc, pentru că încercam să corespund unor speranțe pe care nu le înțelegeam. E minunat să poți discuta cu cineva și să-i spui: „Asta

e ceea ce aştepţi de la mine; iar asta e ceea ce aştept eu de la tine. Hai să găsim o cale de mijloc şi vom reuşi."

Frustrarea apare în primul rând ca urmare a unor speranţe neîmplinite. A clarifica ceea ce fiecare aşteaptă de la celălalt contribuie foarte mult la calitatea vieţii.

DAR DACĂ NU SUNTEM DE ACORD?

Există posibilitatea ca, atunci când faci un acord de intendenţă, să vezi lucrurile cu totul altfel decât cei implicaţi alături de tine. Asta e minunat! Diferenţa este începutul sinergiei! Parcurgând procesul, poţi aduce asta în discuţie, poţi vorbi sincer despre ce nu-ţi convine pentru a evita problemele ce pot apărea ulterior. Vei căuta soluţii alternative. Dacă vei evita să-ţi expui diferenţele de vederi, vei lăsa loc consecinţelor negative născute din sentimentele ascunse şi problemele nerezolvate. E mai bine să-ţi foloseşti însuşirile unice pentru a aborda şi rezolva sinergic diferenţele de vederi.

Gândeşte conform paradigmei câştig/câştig

Vrei cu adevărat ca acela de lângă tine să câştige. Să câştigi şi tu, de asemenea. Veţi acţiona împreună pentru a găsi o soluţie reciproc avantajoasă.

Caută mai întâi să înţelegi

În timp ce cauţi să ajungi la o înţelegere reciprocă, s-ar putea să-ţi fie de folos întrebări de genul:

- *Cum se vede chestiunea de pe partea cealaltă?*

Ascultă atent, cu intenţia de a înţelege, nu de a replica. Depăşeşte-ţi datul biografic. Străduieşte-te să exprimi punctul de vedere al celuilalt chiar mai bine decât o face el. Apoi încurajează-l să facă şi el acelaşi lucru.

• *Care sunt principalele chestiuni implicate?*

Odată ce punctele de vedere sunt exprimate și ambele părți s-au făcut bine înțelese, analizați problema împreună, identificând chestiunile care trebuie rezolvate.

• *Ce rezultate ar duce la o soluție perfect acceptabilă?*

Află ce anume ar fi un „câștig" pentru cealaltă parte. Identifică apoi „câștigul" tău. Consideră ambele criterii ca fundament pentru interacțiunea sinergică.

Cultivă sinergia

Fii deschis oricărei soluții alternative. Pune-ți la bătaie inspirația. Folosește-ți mentalitatea de tip MacGyver. Fii pregătit pentru orice surpriză. Încearcă să creezi o listă de posibile opțiuni care ar îndeplini criteriile stabilite de tine.

Să analizăm două exemple ale modului în care poate funcționa acest proces.

Exemplul nr. 1

Să presupunem că ești reprezentantul comercial al unei firme. Este o sarcină dificilă, ai de-a face cu o concurență acerbă. Majoritatea clienților tăi contează pe distribuția promptă, deci de priceperea ta de a respecta datele aprovizionării depinde succesul afacerii.

În ultimul timp însă, te-ai confruntat cu livrări de ultim moment ale mărfii și ai întârziat furnizarea în cazul câtorva clienți importanți. Știi că s-ar putea ca ei să se orienteze către alți furnizori și să-i pierzi, dacă firma ta continuă să nu-și respecte termenele. Nu vrei să se întâmple una ca asta, așa că te duci la directorul de producție ca să afli cum stau lucrurile.

Când ajungi acolo, afli că omul este îngropat de viu în activități de Sector I, încolțit din toate părțile de solicitări pe care nu le poate onora. Îți mărturisește că e deja un miracol faptul că ai reușit totuși, chiar și cu întârziere, să-ți realizezi toate livrările.

Ce faci în acest caz?

Gândește conform paradigmei câștig / câștig

Vrei să reușești. Dorești ca și acel director să reușească. Te gândești și la clienții tăi. Nu ai o mentalitate de tip „ori / ori", ci și de tip „și / și". Cauți o soluție alternativă care ar putea împăca nevoile fiecăruia. Te gândești la o rezolvare a problemelor cronice și nu doar a simptomelor create de ele.

Încearcă mai întâi să înțelegi

1. *Care este problema privită de cealaltă parte?*

Ascultându-l pe director, afli că, în ultimele șase luni, cererea a crescut cu peste treizeci de procente, dar nu s-au aprobat nici un fel de fonduri suplimentare pentru a spori capacitatea de producție. Muncitorii au lucrat peste program și nu s-a mai ocupat nimeni de întreținerea echipamentelor. Asta a sporit costurile și timpii morți, a dus la relații tot mai încordate între director și administrație. Omul se simte acum permanent sub presiune, considerând nerealiste datele de livrare pe care le-ai stabilit. Îți dai seama că acest director vrea cu adevărat să facă treabă bună. Nu el tărăgănează lucrurile, vrea la fel de mult ca și tine ca livrările să fie făcute la timp. Însă are senzația că pur și simplu e pus la zid, fără nici o perspectivă în față. După ce îi asculți păsurile, îi împărtășești la rândul tău preocupările pentru situația clienților. Expunându-vă astfel problemele, sunteți amândoi pregătiți să conlucrați pentru identificarea unor soluții.

2. *Care sunt aspectele cheie?*

Comunicând deschis, îți dai seama că problema lui reprezintă simptomul unei serii întregi de alte probleme, cum ar fi:

- insuficiența capacității de producție
- lipsa fondurilor
- relația cu administrația
- relația cu clienții

3. *Care ar putea fi soluția acceptabilă pentru amândoi?*

Vrei să iei în calcul deopotrivă soluțiile imediate și de perspectivă. Îți dai seama că omul nu poate ignora pur și simplu celelalte comenzi, ocupându-se doar de a ta. Asta n-ar face decât să creeze alte probleme.

Îți dorești de asemenea niște costuri mai mici și eliminarea timpilor morți, prin urmare o perioadă de grație n-ar rezolva nimic. E necesară o îmbunătățire de fond, o soluție pe termen lung.

Cultivă sinergia

În vreme ce cauți niște soluții alternative, s-ar putea ivi câteva posibilități de luat în considerare:

- S-ar putea stabili în avans produsele cerute de clienți.
- Ai putea aranja cu unii dintre clienți să primească, la data stabilită deja, doar o parte din livrări, urmând ca restul comenzii să fie onorată în câteva zile.
- Ai putea să vorbești, la departamentul de marketing, cu ceilalți furnizori, ajutându-i să înțeleagă care sunt problemele. Poate că mulți dintre ei, din dorința de a câștiga cât mai mulți clienți, fac promisiuni mai mari decât sunt în stare să respecte, creând o inflație artificială de cerere către sectorul de producție.
- Poate că directorul fabricii ar putea veni să discute situația cu cei din departamentul de marketing, analizând împreună tendințele pieței și comunicând administrației, într-o notă scrisă, necesitatea sporirii capacității de producție.
- Poate că, lucrând împreună, veți putea spori eficiența din sistemul de prelucrare a comenzilor, pentru ca timpul câștigat în felul acesta să fie folosit pentru producție.

Puteți urma aceste sugestii sau altele posibile, pentru a găsi o soluție. Principalul e să conlucrați la rezolvarea problemei și nu să vă ridicați unii împotriva celorlalți. Cu o mentalitate de tip câștig/câștig, căutând să înțelegeți și acționând sinergic, timpul și energia voastră vor fi folosite pentru descoperirea unor soluții, și nu pentru alimentarea conflictului. În cele din urmă, rezultatul va veni ca parte a unui acord de intendență.

Exemplul nr. 2

Să presupunem că fiica ta de șaisprezece ani își dorește o mașină. Vrea să poată pleca și veni fără a mai depinde de disponibilitatea mași-

nii părinților. Are ceva bani economisiți, dar nu îndeajuns pentru a-și cumpăra singură un automobil. În plus, pretinde că mulți dintre prietenii ei au propriile mașini, că e o persoană responsabilă și că ar trebui să ai încredere în ea.

Primul gând e să refuzi. Știi că e într-adevăr un copil responsabil, dar conduce de mai puțin de un an și a primit deja o amendă. Faptul că e dependentă de mașinile părinților îți permite, într-o oarecare măsură, să-i controlezi plecările și sosirile. Simți că, la vârsta ei, încă n-ar trebui să fie liberă să se ducă oriunde și să facă ce vrea. În plus, ar trebui să scoți bani nu doar pentru eventuala mașină, ci și pentru întreținerea ei, pentru asigurare și benzină.

Nu e o problemă care să aibă o soluție simplă. Dar de câte ori o asemenea situație nu a născut fisuri în relațiile dintre părinți și copii? E ușor ca fiica ta să se simtă revoltată pentru că n-o înțelegi și nu ai încredere în ea; e ușor să „pui piciorul în prag" și să-ți afirmi autoritatea, susținând că tu ești acela care știi cum e mai bine. Dar cât efort și energie s-ar consuma într-un asemenea conflict? Deci cum poți ajunge la o soluție satisfăcătoare? Amintește-ți că trebuie să gândești conform paradigmei câștig / câștig, încercând mai întâi să înțelegi, și să cultivi sinergia.

Străduindu-vă împreună să înțelegeți ambele puncte de vedere, să identificați problemele și să găsiți soluții alternative sinergice, s-ar putea să ajungeți la un acord de intendență în jurul ideii unei noi mașini în familie. Fata ar putea s-o folosească cu câteva condiții – să-i asigure întreținerea și să-și plătească benzina, de exemplu. Puteți ajunge la o înțelegere, ca ea să anunțe de fiecare dată unde și cu cine pleacă. Și tot ca parte a acordului, se poate stabili ca fata să ajute cu transportul fraților mai mici, oferind astfel părinților un plus de timp liber.

Nu vrem să insinuăm că asta ar fi o soluție ideală sau că alternativele sunt ușor de găsit. Ideea este că, atunci când problema e pusă *în fața* voastră, și nu *între* voi, se evită generarea unor cicluri negative într-o relație, a căror rezolvare poate dura luni sau ani, asta afectând timpul și calitatea vieții tuturor celor implicați.

DAR CE FACEM DACĂ NE ÎMPOTRIVIM CU ADEVĂRAT?

Deși majoritatea acordurilor de intendență de tip câștig / câștig nu au de-a face cu probleme atât de divergente precum cele prezentate mai jos, ținem totuși să vi le înfățișăm, tocmai pentru a demonstra cât de puternic poate fi acest proces. El se poate aplica în cazul oricăror dezacorduri, oricât ar părea de ireconciliabile.

Stephen: La un moment dat, mă ocupam de două sute de studenți economiști dintr-o universitate de est; în plus, erau prezenți la seminar tineri de la alte facultăți și câțiva oaspeți invitați anume. Am luat în discuție una din problemele cele mai sensibile și mai dificile – avortul. Aveam două puncte de vedere: o persoană care susținea dreptul la viață, și o alta care era pentru dreptul de a alege al femeii, ambele părți, foarte convinse că de partea lor stă adevărul, fiind nevoite să se înfrunte în fața celor peste două sute de studenți. Eu eram acolo ca să impun practica unor deprinderi de interdependență eficientă – mentalitatea de tip câștig/câștig, încercarea de a înțelege mai întâi, sinergia.

„Sunteți pregătiți să comunicați, până în momentul în care vom găsi o soluție reciproc satisfăcătoare?" i-am întrebat pe cei doi.

„Nu știu care ar putea fi acea soluție, nu cred că..."

„Stai puțin! N-ai nimic de pierdut. Va fi un câștig de ambele părți."

„Dar cum ar putea fi posibil așa ceva? Dacă unul dintre noi câștigă, celălalt va pierde."

„Nu vrei să încercăm? Nu trebuie să capitulezi, nu trebuie să faci nici un compromis."

„Cred că voi încerca."

„În regulă. Încearcă mai întâi să înțelegi. Nu-ți poți impune punctul de vedere fără a-l asculta mai întâi pe al celuilalt."

Dar când au început să discute, n-au făcut decât să se întrerupă unul pe celălalt.

„Opriți-vă puțin", le-am spus. „Nu mi se pare că vreunul dintre voi se simte înțeles. Tu, de pildă, te simți înțeles?"

„Nici vorbă."

„OK. Nu-ţi poţi exprima punctul de vedere."

E incredibil cât de înfierbântaţi erau cei doi. Nu se puteau asculta unul pe celălalt. Se considerau pe poziţii adverse şi se condamnau reciproc.

În cele din urmă, după patruzeci şi cinci de minute, au început să se asculte cu adevărat. Iar efectul asupra lor (personal, emoţional) şi asupra întregii audienţe care asista la desfăşurarea acestui proces, a fost de neimaginat.

Când au ajuns să asculte, deschişi şi înţelegători, temerile, sentimentele şi nevoile profunde ale oamenilor vizavi de o asemenea problemă delicată, s-a întâmplat ceva mai presus de ei. Cei doi „adversari" aveau acum lacrimi în ochi, ca şi majoritatea celor din public. Le era ruşine de felul în care îi judecaseră, etichetaseră şi condamnaseră pe cei care gândeau altfel. Au fost copleşiţi cu totul de soluţiile sinergice care puteau fi adoptate. Au venit cu o mulţime de alternative, incluzând noi perspective asupra prevenţiei, adopţiei şi educaţiei. După două ore, amândoi au mărturisit: „Habar n-aveam ce înseamnă să asculţi cu adevărat! Acum înţeleg celălalt punct de vedere."

Acest spirit al empatiei autentice este fundamental pentru o sinergie eficientă. El poate depăşi sinergia negativă a divergenţelor, creând deschidere şi înţelegere, apropiind oamenii pentru rezolvarea problemelor, făurind relaţii de calitate între părţile implicate, care îşi descoperă abilităţi de comunicare şi acţiune concertată, în scopul descoperirii unor soluţii alternative.

Am văzut de nenumărate ori acest spirit răsturnând realmente unele situaţii, în domenii dintre cele mai diverse. Când au început să parcurgă procesul, transpunerea simpatetică în pielea celuilalt i-a făcut să vadă cu totul altfel lucrurile, să privească situaţia din ambele puncte de vedere, să împărtăşească viziunea în loc să-şi risipească energia în „bătălii" fără sfârşit. Au căpătat respect în comunicare, creativitate în sugestii şi, în foarte scurt timp, chestiuni care păreau ireconciliabile au fost rezolvate. Oamenii au rămas uluiţi de forţa acestei interdependenţe.

Atunci când gândesc cu adevărat pe baza paradigmei câștig/câștig, când caută să se înțeleagă reciproc și apoi își concentrează energia către rezolvarea sinergică a problemelor, în loc să se lupte unii cu ceilalți, efectele care se nasc de aici sunt remarcabile. Am fost martorii forței acestui proces în situații inimaginabil de dificile.

Stephen: M-am dus la un moment dat să mediez problemele din cadrul unei mari corporații, dar, când am ajuns acolo, mi-au spus că întrunirea s-a anulat.

„De ce, ce s-a întâmplat?", am întrebat.

„Sindicatul s-a retras."

„De ce?"

„Pentru că unii dintre oameni n-au fost tratați cum se convenise."

„Direcțiunea știe asta?"

„Da, știe."

„Atunci să purcedem. Circumstanțele sunt tocmai potrivite. Adunați oamenii. Nu vă mai retrageți. Altminteri se vor crea două tabere adverse, iar sindicatul va strânge oamenii pentru a ataca."

Vorbisem acolo cu ceva vreme în urmă despre procesul de tip câștig/câștig și seminarul avusese un profund efect asupra personalului și a vieții lui de familie. Unii dintre participanți puseseră chiar o casetă video cu mărturii ale rezultatelor acestui proces. Totuși, printre cei din conducere, seminarul nu prea a dat roade, cei de-acolo simțeau că n-au nevoie de așa ceva.

Le-am spus managerilor: „Scuzați-mă, dar e o nimica toată. Întruniți din nou ședința. Până nu e prea târziu." Era prima oară când se întâmpla una ca asta. I-au chemat din nou pe cei din sindicat, care au acceptat până la urmă să vină. „Dar să nu credeți că vom fi oricând așa, la dispoziția dumneavoastră", a adăugat președintele sindicatului.

Când am ajuns la întrunire, le-am spus celor doi președinți (ai companiei și ai sindicatului): „Am să vă cer să faceți ceva destul de curajos. Sunteți dispuși să încercați?" După câteva ezitări, au fost de acord.

Le-am cerut să vină amândoi în fața sălii. „Vreau doar să ascultați ce au de spus acești oameni", am zis, întorcându-mă către uriașa sală,

unde erau adunați șapte sau opt sute de persoane aparținând corporației, de la toate nivelurile de responsabilitate.

„Știți ce obiective ambițioase, chiar eroice, vi s-au stabilit. Se pare că le-ați acceptat, dar câți dintre voi cred cu adevărat că aceste scopuri, în condițiile și starea de spirit de-acum, vor fi atinse?"

N-am zărit nici o mână ridicată.

„Dar câți dintre voi cred că, dacă am pune în practică procesul despre care am vorbit – mentalitatea de tip câștig/câștig, sinergia, efortul de a înțelege – s-ar contura posibilitatea îndeplinirii acestor aparent imposibile obiective?" Aproape toate mâinile s-au ridicat.

M-am întors către cei doi și le-am spus: „Priviți ce mesaj vă transmit acești oameni. Vreau să vă cer, în fața tuturor, să promiteți că veți învăța și veți transmite mai departe acest proces până ce, din aproape în aproape, toți cei implicați în acest diferend vor fi în stare să rezolve problema. Dacă nu sunteți pregătiți să faceți o asemenea promisiune, nu o faceți. Puteți spune: „O să mă mai gândesc, să nu ne grăbim." Nu trebuie să creați niște speranțe pe care nu le puteți îndeplini.

Cei doi s-au privit lung o vreme. Tensiunea din încăpere era maximă. În cele din urmă, și-au strâns mâinile și s-au îmbrățișat. Sala a izbucnit în aplauze.

Acum, corporația de care vorbim este una din întreprinderile de vârf ale Americii, nu doar din cauza acelei experiențe, ci datorită disponibilității lor de a parcurge procesul, ceea ce a însemnat enorm pentru calitatea vieții tuturor acționarilor.

Există vreo tehnică din *time management* care să ducă la economisirea unui timp de reală calitate? Nu vorbim aici despre control sau despre delegare, ci despre transformarea relațiilor tranzacționale în relații transformaționale, cu adevărat puternice. Vorbim despre forța acelor însușiri unice ale celor implicați într-un proces sinergic, însușiri care ne ajută să putem rezolva orice problemă, descoperind soluții benefice pentru fiecare.

Procesul este unul sinergic și transformațional, lucru pe care îl poate simți oricine îl parcurge sau e martor la el.

ÎNSEMNĂTATEA STABILIRII ÎMPREUNĂ A PRIORITĂȚILOR

Ce-ar fi dacă am trăi și am munci cu toții într-o cultură bazată pe viziunea comună și acordul de intendență, interacționând și având de câștigat cu toții? Ce-ar însemna asta?

Să luăm de pildă *supervizarea.* În mediile în care nu există încredere, supervizarea e asociată cu noțiuni ca: *monitorizare, control, verificare.* Într-un mediu de încredere, oamenii se controlează singuri, conform unui acord. Criteriile sunt clare, iar consecințele stabilite. Există o înțelegere comună asupra rezultatelor care se așteaptă. Un manager, un lider sau un părinte devin o sursă de sprijin – ajutor, sfătuitor, consilier sau antrenor – o persoană care oferă o direcție și apoi se dă la o parte.

Dacă luăm în discuție *evaluarea,* în mediile lipsite de încredere, ești permanent supus presiunii externe, judecății altora. Într-un mediu de încredere, judecata e inclusă în acordul de execuție, înainte și nu după îndeplinirea sarcinii. Oamenii se evaluează singuri, nu doar măsurând ci privind totul cu discernământ. „Cifrele arată bine, dar ceva încă mă preocupă în acest domeniu..." Oamenii sunt mult mai conștienți de aspectele care le influențează performanța și succesul.

Ce putem spune despre *raza de acoperire a controlului?* În mediile lipsite de încredere, această rază este destul de îngustă. Îți trebuie timp și energie ca să verifici totul. Până la urmă nu poți controla decât o parte din ce ți-ai propus. Într-un mediu de încredere, n-ai însă nevoie să „monitorizezi". Nu încerci să ții totul sub control, ci să oferi liberă inițiativă. În loc să ai un controlor la opt sau zece oameni, ai unul la cincizeci sau unul la o sută-două de oameni.

Dar *motivația?* În culturile cu nivel scăzut al încrederii se lucrează cu „teoria momelii" – un nătărău care e dus de nas, din spate, cu un băț în capătul căruia se află o momeală. Într-un mediu de încredere, oamenii sunt motivați din interior. Combustibilul este flacăra din adâncul lor. Sunt conduși de pasiunea de a duce la îndeplinire o viziune comună, de a stabili sinergie între propriul crez și cel al familiei sau organizației din care fac parte.

În privința *structurii* și *metodelor*, mediul marcat de neîncredere se caracterizează prin birocrație, regulamente excesive și sisteme închise, restrictive. De teama de a pierde controlul, sunt stabilite proceduri pe care toată lumea trebuie să le respecte. Nivelul de inițiativă este scăzut, limitat la „fă ceea ce ți se spune". Structurile sunt piramidale, strict ierarhice. Informarea se referă doar la atribuțiile pe termen scurt, cel mult trimestrial. Într-un mediu de încredere, structurile și metodele sunt menite să stimuleze, să elibereze energia și creativitatea oamenilor, pentru atingerea unor obiective și valori comune. Avem de-a face cu mai puțină birocrație, mai puține reguli și regulamente, și mai multă implicare.

Ce fel de impact crezi c-ar avea o asemenea diferențiere asupra timpului tău?

Cât timp se pierde cu controlul, monitorizarea sau verificarea din mediile marcate de neîncredere?

Cât timp se folosește pentru crearea sistemelor de evaluare competitivă, a programelor „motivaționale"?

Cât timp se pierde cu birocrația, cu regulile și regulamentele?

Cât timp se consumă cu rezolvarea nenumăratelor probleme de comunicare, ivite din cauza nivelului scăzut de încredere?

Care sunt costurile, în timp și oportunități, ale „îngropării" oamenilor în rezolvarea crizelor care apar din cauză că au ignorat activitățile de Sector II, planificarea și prevenția care le pot schimba atât de mult stilul de viață?

Ne pierdem enorm de mult timp cu simptomele lipsei de încredere, *dar fondul problemei nu s-ar schimba cu nimic dacă am învăța să tratăm mai repede aceste simptome.*

„A ne stabili împreună prioritățile" înseamnă mult mai mult. Înseamnă să ne unim eforturile pentru a obține rezultate stimulative. Nu există nici o tehnică de *time management* care să semene cătuși de puțin cu acest proces complex, în care stimularea are un rol esențial.

13
Stimularea din interior către exterior

De câte ori gândim că problema se află undeva „în afară", tocmai acel gând este problema.

Ar fi minunat dacă am trăi şi am munci cu toţii într-un mediu stimulativ, cu un nivel înalt de încredere. Dar e clar că nu se întâmplă aşa. Structurile în care muncim sunt adesea sufocate de reguli, regulamente şi birocraţie. Nivelurile de iniţiativă sunt scăzute. Oamenii îşi află satisfacţiile mai ales *în afara* slujbei. Îşi petrec cea mai mare parte a timpului de lucru cu activităţi de Sector III – bârfind, acuzând, responsabilizând, mărturisindu-şi păcatele. Apoi se adună pe coridoare, compătimind:

„Îţi vine să crezi ce a putut să facă şeful?"
„Ah, lasă-mă să-ţi povestesc ce-am păţit eu!"
„Nu-i de mirare că nu poţi face nici o ispravă aici."
„La ce te poţi aştepta?"

Ce putem face?

De câte ori gândim că problema se află undeva „în afară", tocmai acel gând este problema. Ne facem singuri neputincioşi. Cu alte cuvin-

te, renunțăm la capacitatea noastră de a alege, conform fiecărui stimul în parte, o reacție constructivă. Le permitem circumstanțelor și slăbiciunii altora să ne controleze. Ne abandonăm energia în Sfera de Interes, acolo unde nu putem avea influență asupra lucrurilor.

Conducerea bazată pe principii reprezintă stimularea individuală care creează stimulare organizațională. Ne concentrează energia în Sfera de Influență. Nu ne mai pierdem vremea acuzând sau învinovățindu-i pe alții, ci acționăm direct, cu integritate, pentru a crea un mediu în care noi și ceilalți ne putem dezvolta caracterul, competența și sinergia.

Poate că nu suntem noi *șeful*, dar suntem totuși *un șef*. Punând în practică această conducere bazată pe principii, Sfera noastră de Influență crește progresiv.

Stephen: Acum câțiva ani, a vrut să participe la seminarul nostru un angajat cu nivel de responsabilitate mai scăzut într-o întreprindere. Programul era destinat membrilor de vârf ai conducerii, dar omul ținea atât de mult să participe, încât și-a implorat șefii să-i permită să vină. În cele din urmă, insistențele sale i-au făcut să accepte.

Era un om deosebit de dinamic. S-a concentrat puternic pe dezvoltarea sa profesională și individuală, devenind curând foarte capabil și promovând iute până la poziția a treia în cadrul întreprinderii sale.

Apoi s-a hotărât să se preocupe și de aspectele comunității, ajutând la rezolvarea mai multor probleme sociale. Datorită dinamismului său, a ajuns secretarul executiv al unei organizații de caritate și i s-a cerut chiar să se angajeze definitiv acolo, însă el n-a vrut să-și părăsească întreprinderea.

Sunt convins că ai putea să lași oriunde un astfel de om, dezbrăcat și fără nici un ban, și el ar ajunge foarte curând o persoană influentă, ca urmare a sensibilității, dinamismului și conștiinței sale. N-am să uit niciodată strălucirea din ochii lui, atunci când a început să simtă cât de puternic putea fi acționând în Sfera sa de Influență.

În acest capitol, am vrea să ne oprim asupra a trei lucruri pe care le putem face în orice Sferă de Influență, pentru a ne ocupa de activități de Sector II și a contribui la transformarea mediului în care trăim:

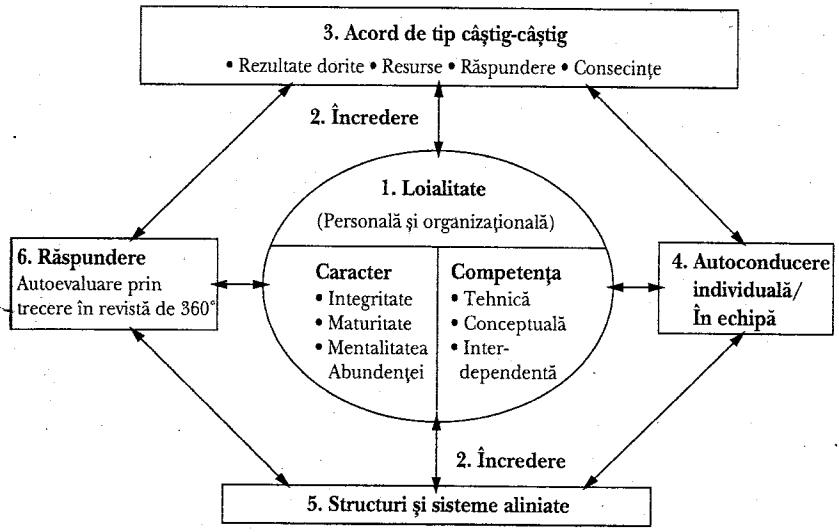
1. cultivarea condițiilor de stimulare
2. festinul la masa campionilor
3. transformarea într-un lider/slujitor

1. CULTIVAREA CONDIȚIILOR DE STIMULARE

Stimularea nu o poți primi din cer; ea trebuie cultivată. Trebuie să cultivi condițiile pentru a o crea. Cu cât sunt mai prezente aceste condiții, cu atât mai stimulativ va deveni mediul.

Nu-i putem „stimula" pe alții, dar cultivând aceste condiții, putem crea mediul în care să se stimuleze singuri, folosindu-și cele patru însușiri unice. E vorba de o investiție de Sector II care poate aduce mari satisfacții.

Într-o măsură mai mare sau mai mică, fiecare din aceste condiții se află în Sfera noastră de Influență. Să le analizăm pe fiecare în parte și să vedem unde și cum ne putem concentra eforturile pentru a crea o schimbare determinantă.



Condiția nr. 1: Loialitatea

Esența stimulării este loialitatea – o funcție a caracterului și competenței. Caracterul înseamnă ceea ce suntem; competența se referă la ceea ce putem face. Și ambele sunt necesare pentru a da naștere loialității.

Stephen: Un cunoscut de-al meu a rămas cu un ușor șchiopătat din cauza unei intervenții greșite asupra genunchiului stâng. Fusese la un doctor care era un om foarte cumsecade, dar lipsit de competență – n-a fost capabil să facă cum trebuie operația laparoscopică. A curățat doar puțin cartilajul, dar n-a putut diagnostica slăbirea ligamentului posterior. Prin urmare, amicul meu n-a urmat nici un fel de terapie, iar genunchiul nu i s-a mai recuperat. Mai târziu, când copiii lui au avut probleme cu articulațiile nu i-a mai trimis la doctorul acela, pentru că nu mai avea încredere în el.

Cineva, auzind această poveste, mi-a spus: „Acum înțeleg pentru prima oară de ce unii oameni nu inspiră încredere, deși par niște persoane cumsecade și oneste. Îmi dau seama că e din cauza incompetenței lor. Nu s-au menținut la curent cu ce e nou în profesia lor. Sunt depășiți. N-au ținut pasul cu spiritul permanentei înnoiri."

Însă, pe de altă parte, nici competența fără caracter nu poate inspira încredere. Nu te-ai duce nici tu la un doctor care e competent dar escroc. Poate că ai nevoie doar de un tratament, dar, pentru că operația e mai scumpă, el încearcă să te convingă să te supui unei intervenții chirurgicale inutile.

Pentru a inspira încredere sunt necesare, în aceeași măsură, caracterul și competența, amândouă aflându-se în Sfera noastră de Influență. Caracterul include:

- **integritate** – capacitatea de a-ți respecta cuvântul, concentrarea vieții publice, private și interioare în jurul unui ansamblu echilibrat de principii;
- **maturitate** – echilibrul dintre curaj și respect, care îți permite să spui ceea ce trebuie spus, să reacționezi onest, să abordezi problemele în mod deschis, respectând însă sentimentele, gândurile și opiniile celorlalți;

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

- **mentalitatea abundenței** – concepția conform căreia viața îți oferă totdeauna posibilitatea unui infinit număr de alternative (și nu e doar o plăcintă de dimensiuni constante, din care, dacă cineva ia o bucată, înseamnă că ție îți rămâne mai puțin).

Competența include:

- **competența tehnică** – cunoștințele și priceperea de a atinge rezultatele scontate; capacitatea de a vedea dincolo de probleme și de a căuta noi alternative;
- **competența conceptuală** – capacitatea de a vedea tabloul de ansamblu, de a examina ipotezele și perspectivele viitoare;
- **competența interdependentă** – capacitatea de a interacționa în mod eficient cu ceilalți, de a comunica, de a-i asculta, de a crea acorduri de tip câștig / câștig și a conlucra în scopul găsirii unor soluții sinergice; abilitatea de a privi și a acționa în colaborare, în structuri și sisteme organizaționale.

Caracterul și competența sunt zone de mare importanță, care influențează hotărâtor fiecare dintre celelalte condiții.

S-a putut vedea cât de puternic a fost impactul acestei conexiuni asupra încercării eșuate de a implementa un program de sporire a calității, în cazul unuia din sectoarele aparținând unei mari corporații internaționale. Iată ce ne-au declarat ei:

Problema noastră este mentalitatea economicoasă. Facem economie în modul de a accepta oamenii în rândul nostru, în felul de a-i promova, de a-i recompensa, de a-i face partenerii noștri. Nu-i de mirare că trăim într-un mediu atât de încordat, că există atâtea invidii, atâta ipocrizie și fățărnicie! Pe față lucrurile sunt foarte cosmetizate, însă în profunzime există o mulțime de probleme foarte grave. A trebuit să punem la punct un sistem greoi, plin de reguli și regulamente, doar pentru a păstra ordinea și a supraviețui schimbărilor care se produc. Dar există semne că nu mai poate continua așa. Ne dăm seama că nu vom mai reuși doar cu soluții provizorii, că trebuie să învățăm să creăm un mediu sinergic.

Am văzut asemenea situații de nenumărate ori. Oamenii, guvernați mai ales de paradigma urgenței, sunt înclinați să creeze sisteme competitive, mai degrabă decât cooperative. Chiar și atunci când se încearcă

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

schimbarea mediului într-unul bazat pe importanţă şi pe sistemul de tip câştig / câştig, dacă paradigma fundamentală rămâne neschimbată, oamenii se vor reîntoarce la vechile obiceiuri imediat după dispariţia presiunii.

De fapt, caracterul şi competenţa sunt cele care conduc într-o structură. A cultiva aceste calităţi este cel mai stimulativ lucru pe care îl putem face.

Pentru a ne cultiva cât mai eficient caracterul şi competenţa e bine să ne punem unele întrebări, atunci când ne stabilim obiectivele săptămânale:

- Ce cunoştinţe sau priceperi îmi trebuie pentru a face mai bine această treabă şi a interacţiona mai eficient cu cei din jur?
- Îmi cultiv curajul pentru a mişca lucrurile înainte şi a rezolva problemele existente?
- Sunt destul de sensibil la nevoile celorlalţi?
- Caut întotdeauna soluţii alternative?
- Îmi ascult conştiinţa, acţionând conform crezului meu şi principiilor nordului autentic?

Asemenea întrebări invită conştiinţa să marcheze zonele pe care trebuie să ne concentrăm. Bazându-ne pe aceste răspunsuri, ne putem „ascuţi unealta" sau ne putem stabili obiective de îmbunătăţire a unor roluri.

În plus faţă de loialitatea individuală, caracterul şi competenţa colectivă reprezintă condiţii necesare pentru stimularea structurilor organizaţionale.

- Pot avea încredere în companie, pentru a-i susţine proiectele?
- Pot avea încredere în echipă, pentru a mă alătura ei atunci când e nevoie de mine?
- Membrii familiei se pot ajuta între ei?

Aminteşte-ţi că, de fapt, nu există comportament organizaţional, ci doar comportamentul indivizilor implicaţi. O structură devine demnă de încredere numai dacă indivizii care fac parte din ea sunt demni de încredere.

Condiţia nr. 2: Încrederea

Încrederea este liantul care ţine totul laolaltă. Ea creează mediul propice pentru ca celelalte elemente – acordurile de intendenţă de tip câştig / câştig, autoconducerea individuală sau organizaţională, alinierea

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

structurilor şi sistemelor, responsabilitatea – să se poată dezvolta. Apoi, în momentul în care sunt împlinite fiecare din celelalte condiţii – când oamenii îşi creează acorduri de intendenţă, când echipele şi indivizii sunt capabili să se conducă singuri, cu responsabilitate, iar sistemele şi structurile sunt aliniate – încrederea sporeşte şi mai mult. Procesul se poate repeta la infinit.

Din nou, încrederea se dezvoltă în mod natural din loialitate. Deci cel mai important lucru pe care îl putem face pentru a deveni demni de încredere este să fim loiali.

Condiţia nr. 3: Acordurile de intendenţă de tip câştig / câştig

Poate că nu suntem pe o poziţie de vârf în organizaţia din care facem parte, dar asta nu înseamnă că nu putem iniţia acorduri de intendenţă în privinţa zonei noastre de responsabilitate. O putem face în mediul familiei, în echipa cu care lucrăm sau în grupul restrâns al comunităţii căreia îi aparţinem.

- Care sunt rezultatele pe care dorim să le obţinem?
- Ce căi ar trebui să urmăm?
- De ce resurse dispunem?
- Faţă de cine răspundem în acest efort?
- Care sunt consecinţele?

Oricare ar fi Sfera ta de Influenţă sau mediul în care trăieşti, poţi face ceva în direcţia creării unei înţelegeri şi viziuni comune. Întrebările pe care ni le punem în cursul procesului săptămânal de organizare, menite să ne ajute la stabilirea unor obiective care să nască acorduri de intendenţă, pot fi şi acestea:

- Mi-am stabilit nişte acorduri de intendenţă semnificative pentru fiecare din rolurile mele?
- Există acorduri care trebuie întărite, modificate sau aduse la un nivel mai ridicat de importanţă?
- Acţionez oare cu integritate în acordurile pe care le-am stabilit?

Ori de câte ori ajutăm la crearea unei strategii şi viziuni comune – împreună cu un şef, cu un coleg, un subordonat, un copil sau un asociat – ne stimulăm atât pe noi, cât şi pe cei din jur.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Condiția nr. 4: Auto-conducerea individuală sau în echipă

Într-un mediu de încredere cine controlează? Acordul.

Auto-conducerea bazată pe un acord se află în Sfera noastră de Influență. Putem accepta responsabilitatea de a ne conduce singuri, ca indivizi sau ca părți ale unui grup sau echipe, conform acordurilor stabilite și ghidându-ne după nordul autentic. Putem face ce ne-am propus să facem – inclusiv planuri, acțiune, evaluare – fără ca altcineva să fie nevoit să direcționeze, să verifice, să controleze. Și putem dezvolta această capacitate și în cazul altora, nu prin metode de supervizare, ci făcându-i responsabili pe oameni pentru rezultatele lor, fiindu-le eventual doar o sursă de ajutor în obținerea acelor rezultate.

Iată câteva întrebări pe care ni le-am putea pune cu ocazia procesului de organizare de Sector II:

- De obicei aștept să mi se spună pentru a face unele lucruri despre care știu că ar trebui făcute?
- Le acord celorlalți libertatea de a folosi metodele pe care le consideră mai bune, indiferent de preferințele mele, atâta timp cât reușesc să ajungă la rezultatele convenite?
- Le permit celorlalți să aibă inițiative în muncă, sau îi controlez și verific tot timpul?

Condiția nr. 5: Alinierea structurilor și sistemelor

Atunci când structurile și sistemele sunt aliniate, ele facilitează stimularea; atunci când nu sunt, dimpotrivă, lucrează împotriva ei. Dacă încerci să folosești importanța ca paradigmă fundamentală, dar continui să întrebuințezi sistemul de planificare zilnică, atunci sistemul tău nu e aliniat. Dacă încerci să le insufli copiilor tăi responsabilitatea, dar le dai tot timpul indicații detaliate – ce să facă, cum să facă, când s-o facă – sistemul tău nu e aliniat. Dacă încerci să încurajezi cooperarea în interiorul organizației tale, dar recompensezi competiția, din nou sistemul tău nu e aliniat. În fiecare din aceste cazuri, lucrezi chiar împotriva lucrurilor pe care vrei să le îndeplinești.

Atunci când structura și sistemele sunt aliniate, ele creează integritate, ușurând și nu stând în calea a ceea ce vrei să înfăptuiești.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Unele structuri pot fi în Sfera noastră de Influenţă, iar altele nu. Dacă avem o poziţie de lider, s-ar putea să avem responsabilităţi privind compensaţia, informaţia sau pregătirea unor persoane, aspecte care au o influenţă directă asupra timpului şi calităţii vieţii lor. Investind în timpul de Sector II pentru a crea sisteme bazate pe principii şi pe paradigma abundenţei, vom dezvolta o puternică aliniere în mediul în care muncim şi trăim.

Dar chiar dacă nu suntem pe o poziţie care să ne permită să creăm structuri şi sisteme în cadrul unei organizaţii, putem totuşi folosi ocaziile care se ivesc pentru a influenţa crearea sau re-crearea lor. Putem folosi timpul de Sector II pentru a crea sisteme şi structuri aliniate în viaţa noastră personală – în agenda, în sistemele noastre de informare, în programul de evoluţie individuală. Le putem crea în cadrul familiei, nutrind un mediu în care acordurile de intendenţă să devină modul de interacţiune între membri. Putem ajuta la crearea lor în cadrul echipei noastre de lucru, în comunitate sau în anumite grupuri de interese. În orice sferă în care interacţionăm cu alte persoane putem ajuta la crearea unor structuri şi sisteme bazate pe principiile nordului autentic.

Aceasta reiterează o altă diferenţă importantă între management şi conducere. În timp ce primul acţionează *în* sistem, conducerea acţionează *asupra* sistemului. Atunci când ne organizăm pe bază săptămânală, putem stimula alinierea structurilor şi sistemelor, punându-ne întrebări de tipul:

- Există unele sisteme şi structuri care stau în calea rezultatelor scontate?
- Există sisteme sau structuri care pot fi create pentru a facilita realizarea acestor rezultate?
- Care este cea mai bună metodă pe care o pot folosi, în interiorul Sferei mele de Influenţă, pentru a crea sau schimba aceste sisteme?
- Cum pot lucra în mod sinergic cu ceilalţi pentru a schimba ceva?
- Ce sisteme şi structuri personale ar putea fi îmbunătăţite?

Condiţia nr. 6: Răspunderea

Când ne aflăm într-un mediu caracterizat de încredere sporită, în care sunt dezvoltate acordurile de intendenţă de tip câştig/câştig, iar struc-

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

turile şi sistemele sunt aliniate, faţă de cine suntem răspunzători? În principal, faţă de noi înşine, conform criteriilor acordului încheiat.

Iată ce putem face pentru o mai eficientă răspundere:

- să stabilim criteriile specifice în cadrul acordului
- să cultivăm discernământul
- să solicităm şi să avem parte de un feedback

Atunci când stabilim criterii în cadrul acordului, creăm un standard faţă de care ne putem măsura propria performanţă.

Atunci când ne dezvoltăm discernământul, depindem mai puţin de factori externi – precum promovarea, recompensele, recunoaşterea formală sau socială – pentru a simţi că am făcut cu adevărat o treabă bună. Acceptăm responsabilitatea propriilor noastre succese. Nu mai dăm vina pe alţii pentru performanţele slabe şi nici nu ne fălim cu o preţuire pe care nu o meritărm. Criticile sau preţuirea celorlalţi rămân pe un plan secundar, fundamentală fiind legătura cu propria conştiinţă.

Însă ne rămâne umilinţa de a căuta reacţiile celorlalţi (feedback-ul), ca parte importantă a procesului de evaluare, planificare şi decizie. Ne vom ocupa mai în detaliu de feedback atunci când vom vorbi despre „festinul la masa campionilor".

Identificarea şi înţelegerea acestor şase condiţii ale stimulării ne permite să ne concentrăm eforturile asupra activităţilor fundamentale ce ţin de Sectorul II. Atunci când nu putem identifica sau nu ştim să rezolvăm problemele cronice din cadrul familiei, grupului sau organizaţiei, pierdem o cantitate impresionantă de timp în crize de Sector I şi III; şi chiar activităţile noastre de Sector II rămân la nivelul simptomelor – ne ocupăm de frunze în loc să lucrăm la rădăcină.

Dar dacă vom înţelege aceste condiţii, atunci vom fi capabili să ne concentrăm eforturile asupra problemelor cu adevărat importante, vom şti cum să acţionăm în cadrul Sferei noastre de Influenţă – oricare ar fi aceasta – pentru a schimba lucrurile în mai bine.

2. Festinul la masa campionilor

Făurirea caracterului şi competenţei e un proces complex, şi foarte important este ca, în decursul acestui proces, să căutăm permanent un feedback de 360 de grade. Pentru asta ne trebuie umilinţa de a-l solicita

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

şi a-l primi. S-ar putea să nu fie chiar atât de simplu, dar o atitudine înţeleaptă apropo de acest aspect îţi poate influenţa hotărâtor timpul şi calitatea vieţii.

Din cauza valorilor sale, unii au numit acest feedback „mic-dejunul campionilor". Am putea spune că e mai mult decât atât, e chiar masa principală. Viziunea e cea care reprezintă „mic-dejunul", iar prelucrarea reacţiilor şi folosirea lor e ceea ce am putea numi „cina". Fără viziune, nu avem nici contextul necesar feedback-ului. Reacţionăm doar la lucrurile dorite şi preţuite *de alţii*, trăind pe baza oglinzii sociale, căzând în capcana de a încerca să împlinim speranţele tuturor şi sfârşind prin a le înşela pe toate, inclusiv pe ale noastre.

În schimb, cu o viziune şi un credo clar stabilite, ne putem folosi de feedback pentru a ne spori integritatea. Avem umilinţa de a recunoaşte că nu le ştim pe toate, că preluarea altor perspective ne va ajuta să ne îmbunătăţim propria perspectivă. Avem de asemenea înţelepciunea de a ne da seama că feedback-ul ne poate spune despre cei de la care îl recepţionăm la fel de mult cât ne poate spune despre noi înşine. Reacţiile celorlalţi reflectă nu numai modul în care ne privesc, dar şi cât de bine simt că am făcut acele lucruri care sunt importante pentru ei. Pentru că oamenii sunt importanţi pentru noi şi parte din obiectivele noastre constau în crearea importanţei împărtăşite, această dimensiune a feedback-ului este vitală. Dar noi nu suntem guvernaţi de feedback, ci de principiile şi scopurile pe care ni le-am stabilit în crezul nostru.

Putem obţine feedback ca angajaţi – din partea şefilor, a subordonaţilor, asociaţilor sau colegilor. Putem obţine feedback ca părinţi – din partea copiilor, a partenerului, a altor părinţi, a bunicilor. Putem obţine feedback în cadrul rolului nostru din comunitate sau în oricare rol unde ar putea fi de folos unele perspective din afară.

Rebecca: Îmi amintesc de prima oară când Roger a dorit un feedback din partea copiilor noştri. Era să cad jos! Minunat, mi-am zis, acum o să avem ce auzi. Mintea mi-a luat-o din loc la gândul tuturor problemelor pe care aveau să le ridice: lecţiile de pian, spanacul, ora de culcare, treburile casnice...

Roger i-a cerut fiecăruia dintre copii să facă pe o hârtie trei rubrici cu titlul: de continuat, de eliminat, de iniţiat. Apoi i-a întrebat: „Care sunt

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

lucrurile pe care le fac acum și pe care ați dori să continui să le fac? Ce ați vrea să elimin? Ce ați vrea să mă apuc să fac, din ceea ce nu fac încă?" Trebuie să recunosc că i-am admirat curajul de a pune astfel de întrebări.

Dar ceea ce am admirat și mai mult au fost replicile inteligente ale copiilor. Au simțit cumva că era timpul pentru niște răspunsuri serioase. Replicile lor au fost bine gândite, de mare ajutor, reflectând conștiință și apreciere. Sugestiile pe care le-au oferit ne-au făcut pe amândoi să devenim conștienți de lucrurile care erau importante pentru ei, de schimbările pe care le puteam face pentru a îmbunătăți cu adevărat situația. La câtva timp după asta, am avut și eu curajul să-i interpelez, rămânând la fel de uimită de maturitatea răspunsurilor primite.

De-a lungul anilor, am ajuns să prețuim mult feedback-ul copiilor, iar când cei mai mari și-au întemeiat propriile familii, au repetat la rândul lor experiența cu proprii lor copii. Ideea nu se referă doar la utilitatea imediată a procesului, ci și la faptul că le poți oferi copiilor sentimentul participării la crearea acelui tip de familie pe care și-o doresc.

Imediat ce recepționăm feedback-ul, e bine să-l analizăm cu atenție și apoi să mergem și să le mulțumim celor care ni l-au oferit, împărtășindu-le ceea ce am desprins din proces. Să reacționăm deci la reacția lor și apoi să-i implicăm în întocmirea unui plan de acțiune bazat pe acel feedback. Făcând asta, putem deveni catalizatorii schimbării, influențându-i și pe cei din jur care, observând transformarea, devin mai deschiși față de schimbarea ta, ca și față de propria lor schimbare.

Există o mare diversitate de metode simple și eficiente pentru a obține un feedback; metoda aplicată mai sus e doar un exemplu. Există metode oficiale sau familiare. Feedback-ul poate fi anonim sau deschis. Cel care lucrează cu criterii obiective e în general mai puternic, pentru că aceste criterii intră în conștiința colectivă – în principiile cu care oamenii se pot identifica – în loc să reflecte mai degrabă valorile personale ale celui ce oferă feedback-ul.

E important să nu se facă judecăți asupra caracterului oamenilor. Feedback-ul trebuie să se refere doar la criteriile de performanță și eficiență. Iar atunci când rezultatele scontate au de-a face cu criterii de

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

performanţă, oamenii se vor apleca asupra lor înşişi şi îşi vor modela caracterul, dacă obţinerea rezultatelor respective depinde de asta.

Un director de agenţie a solicitat odată feedback-ul angajaţilor săi, punându-le două întrebări. Aceste întrebări se refereau la ideea că, în general, ne petrecem timpul în trei roluri distincte:

- *producător* (facem ceea ce e necesar pentru a produce rezultatele dorite);
- *manager* (lucrăm cu oamenii în cadrul unui sistem);
- *lider* (asigurăm o viziune şi o direcţie, construim o echipă integrată, care se bazează pe respectul reciproc).

Directorul le-a cerut oamenilor să indice, în ordine, în care dintre roluri simt că-şi petrece el majoritatea timpului. Apoi i-a întrebat cum cred ei că *ar trebui* să fie de fapt. A aflat astfel că oamenii îl vedeau în principal ca producător, apoi ca manager şi lider, însă ar fi dorit ca el să fie mai întâi lider, apoi producător şi la urmă manager. Se dorea, prin urmare, ca el să petreacă mai mult timp conducând agenţia. Oamenii simţeau că el trebuia să construiască o perspectivă, să intuiască tendinţele şi să pună la punct nişte direcţii de dezvoltare a firmei lor, într-un mediu în continuă schimbare. Managementul şi producţia erau aspecte de care se puteau ocupa şi ei, pentru ca el să-şi poată concentra eforturile spre a asigura o bună conducere.

Pe baza acestui feedback, directorul de care vorbim a făcut câteva modificări esenţiale în activităţile sale. S-a concentrat pe conducerea afacerii, cu încurajarea şi sprijinul celor din jur. La scurt timp după această schimbare, beneficiile au devenit evidente. Omul a devenit capabil să identifice şi să răspundă prompt tendinţelor din mediul său de afaceri, astfel încât agenţia lui s-a propulsat în topul celor mai bune, acţiunile la bursă sporindu-i în mod spectaculos.

Nu vrem să spunem prin asta că a te ocupa de conducere e mai important decât a avea grijă de producţie sau management; toate cele trei aspecte erau esenţiale pentru succesul acestei companii. Totuşi, conducerea fusese neglijată. Acţionând conform feedback-ului solicitat, acest director a devenit conştient de acest lucru, fiind dispus să facă schimbările de rigoare şi să-şi propulseze compania în rândul celor mai puternice.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Majoritatea personalului din administrație neglijează conducerea de Sector II, concentrându-se pe management. Însă această orientare generează de fapt necesitatea unui management încă și mai larg, pentru a rezolva problemele tot mai multe care se ivesc din cauza neglijării conducerii. Acest lucru subliniază încă un avantaj al procesului de Sector II. Organizarea pe bază săptămânală stimulează conducerea, oferind viziune și perspectivă. În schimb, organizarea pe bază zilnică sporește nevoia de management din cauza cantității de timp pierdut cu administrarea crizelor.

Un feedback reușit, obținut la începutul unui proiect, poate duce la obținerea unor rezultate semnificative pe parcurs. Iată ce ne-a povestit un coleg:

În prima săptămână când am fost desemnat să conduc un proiect, aveam destul de bine clarificat în minte ceea ce doream să fac. Simțeam că am totul sub control, că „sunt rege pe felia mea", cum se spune.

Apoi însă un tânăr asociat a venit și mi-a spus că impresia lui e total defavorabilă planului meu. „Proiectul ăsta nu va ieși niciodată, ar trebui să renunțăm", mi-a spus el. „E cel mai tâmpit lucru pe care l-am auzit vreodată", îmi venea să-i răspund. Dar am strâns din dinți și am replicat: „Apreciez diferențele de opinii. De ce nu vii să discutăm în detaliu despre asta?"

În vreo cincisprezece minute, omul acela mi-a indicat toate minusurile planului meu și mi-a creat o cu totul altă paradigmă. A fost o experiență din care am învățat enorm. Am început să-i consult și să-i ascult pe toți colaboratorii implicați în proiect. Îi întrebam: „Care e viziunea voastră asupra acestui plan?" Și încă mai păstrez notițele din perioada aceea de început, pe care le consult din când în când pentru a redeveni conștient de lipsurile mele.

Multe structuri nu recurg la acest feedback complet. Se concentrează asupra cifrelor, asupra termenelor scadente. Sunt date de care, într-adevăr, nu se poate face abstracție. Însă acesta e un sistem de informare incomplet, pentru că nu îi pune în ecuație pe oameni. Nici măcar nu pretinde c-ar face-o. Poate că le înregistrează totuși activitatea și

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

costurile. Dar nu menționează nimic despre sufletul și mințile lor, despre forța și capacitățile lor. Creează o mentalitate de tip „termen scadent", care conduce organizația în așa fel încât se neglijează mulți dintre factorii cheie ce nu pot fi măsurați – evoluția personalului, îmbunătățirea calității, lucrul în sistem, investiția pe termen lung, spiritul de echipă sau încrederea.

Cu cât am lucrat mai mult în interiorul structurilor organizaționale, cu atât ne-am convins mai tare că acest feedback complet din partea tuturor celor implicați – clienți, furnizori, angajați, vânzători, investitori, comunitate – are un impact fundamental asupra calității.

Trebuie să fii umil și modest pentru a solicita un feedback. Apoi îți trebuie înțelepciune pentru a-l pricepe, a-l analiza și a acționa ca atare. Însă el reprezintă cu adevărat festinul de la masa campionilor.

3. A deveni un lider/slujitor

Atunci când ne aflăm pe o poziție de conducere, dacă nu ne ocupăm de supraveghere, de verificarea și administrarea crizelor, ce ne rămâne de făcut cu timpul nostru?

Trebuie să creăm o viziune comună. Să îndrumăm și să ajutăm la dezvoltarea capacităților individuale și de echipă. Să construim relații bazate pe încredere. Să facem planuri pe termen lung, să studiem perspectivele și tendințele pieții, să avem grijă de nevoile angajaților, să lucrăm asupra sistemelor, să creăm aliniere între ele și structuri. Cu alte cuvinte, trebuie să ne petrecem timpul cu activități de Sector II – importante, fără a fi urgente – ocupându-ne astfel de lucruri care contează cu adevărat. Nu ne folosim timpul doar pentru a rezolva chestiunile care ne apar în cale, ci facem cu totul altceva: Devenim niște „lideri / slujitori".

Ideea unei astfel de conduceri există de foarte mult timp, fără a fi însă aplicată din cauza inexistenței condițiilor stimulative. A devenit doar încă un concept seducător, un alt mod de a exersa un tip de autoritarism binevoitor. În cele din urmă, acesta duce la cinism.

Însă atunci când sunt create condițiile stimulării, conducerea în slujba celorlalți duce la rezultate de excepție.

Edited by Foxit PDF Editor
Copyright (c) by Foxit Corporation, 2003 - 2010
For Evaluation Only.

Stephen: Îmi amintesc de prima mea experienţă cu un lider/slujitor. Până atunci, avusesem de-a face doar cu un singur tip de conducere – cea autocratică, care avea la bază paradigma controlului. Apoi, la un moment dat, am avut un nou şef, care vedea lumea dintr-o perspectivă cu totul diferită, cea a stimulării. Iar prima mea experienţă cu el m-a dezarmat complet.

Fusesem însărcinat să conduc un proiect de mare anvergură şi aveam mai mulţi manageri de care răspundeam. Primul contact cu noul meu şef s-a produs într-o zi când m-a chemat la telefon. Privind acum înapoi, îmi dau seama că toate elementele mentalităţii de tip câştig/câştig – rezultatele scontate, direcţiile călăuzitoare, resursele, responsabilitatea şi consecinţele – funcţionau deja în acea structură, deşi, pe vremea aceea, nu erau categorisite sau etichetate cu aceste nume.

Omul mi-a spus: „Stephen, ceea ce cred că trebuie să fac eu este să fiu o sursă de sprijin pentru tine, aşa vreau să mă priveşti şi apoi să-mi comunici cu ce te pot ajuta." Mi-am spus atunci: „Ei bine, e o introducere foarte amabilă, dar nu încearcă decât să stabilească un contact, pentru a intra în miezul problemelor, a se asigura că lucrurile merg bine şi a îndrepta ceea ce e greşit." De obicei, îi judecăm pe alţii după noi înşine, şi asta a fost ceea ce am gândit atunci. Aşa că, ascultându-l, mi-am proiectat propriile motivaţii asupra comportamentului său, fără să cunosc paradigma după care se conducea.

Dar el a adăugat: „Vorbesc serios, Stephen. Mi-ar plăcea să vin şi să facem o vizită împreună, dar probabil că nu e momentul potrivit. Probabil că ai deja o mulţime de probleme în desfăşurare, şi n-ar fi cel mai indicat moment să încerc să te ajut. Te las pe dumneata să decizi."

„Cred că într-adevăr vorbeşte serios", mi-am spus. „Poate că nu e doar un şef obişnuit să supervizeze, şi vrea cu adevărat să ajute."

„Ţi-aş putea spune câte ceva despre mine şi despre experienţa mea, poate asta ţi-ar putea da vreo idee asupra modului în care sunt capabil să te ajut", mi-a mai spus el. Ei bine, avea vreo douăzeci de ani de experienţă în plus faţă de mine, o bază de resurse bogată şi era extrem de înţelept. Însă eram prins într-o grămadă de lucruri, aşa că i-am spus: „Poate că altădată ar fi mai potrivit." Deci am amânat întrevederea.

Când l-am rugat să vină în vizită, câteva săptămâni mai târziu, a avut aceeaşi atitudine. L-am întâmpinat la aeroport şi l-am întrebat ce

anume dorea să facă. Însă el mi-a răspuns: „Sunt aici ca să ajut, așa că ne vom ocupa de orice vrei dumneata." L-am dus la o întrunire și l-a rugat să întărească punctul de vedere pe care îl impusesem deja. Ceea ce a făcut imediat. L-am mai solicitat în câteva probleme și a fost de fiecare dată gata să mă sprijine. După care se întorcea către mine și mă întreba: „Mai e ceva?"

Așa că am început să simt că eu sunt cel responsabil acolo, iar el a venit într-adevăr să mă ajute. Am început să mă port foarte deschis față de el. Când am plecat de la o ședință, unde mă ocupasem de câteva probleme la modul în care o făceam de obicei, l-am întrebat: „Ce credeți despre felul în care m-am descurcat? Se potrivește cu experiența pe care ați acumulat-o?"

„Stephen dragă, poți aplica asta și în alt sector. Sau poți lua în considerare și această variantă." Nu-mi impunea să fac un lucru sau altul. Îmi reafirma responsabilitatea deplină în luarea tuturor deciziilor, dar îmi dădea câteva sugestii care puteau fi luate în discuție.

Prin urmare, forța dominantă de care depindeam era acum conștiința mea, nu omul acesta care îmi era șef. El avea alte zone de responsabilitate. Urma să mă lase pe mine să-mi văd de treabă și să plece să rezolve alte lucruri. Conștiința mea însă era acolo, permanent cu mine.

M-am simțit atunci atât de responsabil! Am început să-l descos pentru a învăța cât mai mult din experiența și din înțelepciunea acestui om, care mi-a venit în întâmpinare cu generozitate. Dar nu mi-a spus niciodată ce trebuie să fac. Îmi sugera doar, în fraze de genul: „Poate că ar trebui să iei în considerare și această opțiune" sau „Te-ai gândit cumva la această alternativă?"

Acest mod de abordare a făcut din conștiință paznicul meu principal, într-un mod pe care nu-l mai experimentasem niciodată înainte.

La puțin timp după asta, am lucrat cu un alt șef, care era un om agreabil însă foarte autoritar. Mi-am dat seama cât de ușor era doar să îndeplinești ceea ce ți se spune. Totuși, nu mai existau acum nici un fel de oportunități creative. Simțeam că nu am nici o stimulare în slujbă, așa că-mi găseam satisfacțiile mai ales în afara ei. Toată lumea din jurul acelui om făcea la fel. Se adaptaseră la stilul lui de lucru.

Aceste experiențe m-au ajutat să văd diferența dintre paradigma controlului și cea a stimulării.

Discutând cu mai mulţi câştigători ai Premiului Naţional pentru Calitate Malcolm Baldrige, i-am întrebat: „Care a fost cea mai dificilă provocare?" „Să renunţi la control!" a fost răspunsul aproape unanim. E foarte greu. E împotriva datului natural. Cei mai mulţi dintre noi n-au avut mentori care să-i înveţe cum să abandoneze o paradigmă şi s-o preia pe cealaltă. Dar aşa cum spunea fostul preşedinte George Bush, în cadrul unei ceremonii de decernare a Premiilor Naţionale pentru Calitate: „Aceste companii câştigătoare îşi dau seama că puterea lor vine din inteligenţa, priceperea şi caracterul angajaţilor lor."

Misiunea unui lider / slujitor este să ajute la afirmarea acestei inteligenţe, priceperi şi caracter. S-ar putea ca asta să presupună rupturi semnificative faţă de concepţiile tradiţionale. Iată câteva lucruri pe care le-ai putea face:

- Ia-ţi de pildă fiul cu tine la următoarea întâlnire cu dirigintele şi lasă-l pe el să conducă discuţia. Dă-i voie să vorbească despre munca lui, despre dorinţele şi speranţele sale, chiar să răspundă, dacă doreşte, la feedback-ul profesorului său. Tu şi dirigintele veţi deveni nişte lideri / slujitori. Îi puteţi spune copilului: „Educaţia este un lucru care intră în responsabilitatea ta. Noi ce-am putea face să te ajutăm?"
- Când ţi se cere să completezi un formular oficial privind performanţele unui angajat, oferă-i acelui angajat formularul, înainte de data la care trebuie să-l predai, nu înainte de a discuta cu el toate datele incluse acolo şi a-l asigura că eşti dispus oricând să-l ajuţi. Pe parcurs, îi poţi pune întrebări de genul:

  Cum te descurci?
  Ce înveţi din ceea ce faci?
  Care sunt obiectivele tale?
  Ce pot să fac pentru a te sprijini?

Când vine momentul să returnezi formularul, pune-l pe angajat să-l completeze şi apoi discutaţi asupra lui împreună. Poţi aborda şi propriile tale performanţe. Ai asigurat toate resursele şi sprijinul de care ai fost în stare?

- Atunci când cineva vine la tine cu o problemă, întreabă-l: „Ce sugestie poţi să-mi faci?" Nu te grăbi să rezolvi probleme de care

oamenii se pot ocupa și singuri. Încurajează-i să-și folosească creativitatea pentru a descoperi căi noi și mai eficiente de a rezolva lucrurile. Fă-i responsabili pentru rezultate, nu pentru metode.

Rebecca: Cu ceva vreme în urmă, mi s-a cerut să lucrez cu un grup de tineri pentru a pune în scenă un spectacol muzical. Tocmai studiam atunci conceptul de lider / slujitor și am hotărât că, mai mult decât să produc acel spectacol, doream să-i ajut pe tinerii aceia să-și cultive talentele și abilitățile de conducere.

În cooperare cu cei care îmi ceruseră să ajut la producerea acelui spectacol, am stabilit câteva principii călăuzitoare care simțeam că vor ajuta la îndeplinirea scopului meu:

- *trebuiau stabilite responsabilitățile fiecăruia și învățați să le îndeplinească*
- *nu trebuia tolerată incompetența; puteau fi ajutați să devină competenți*
- *trebuia să-i învăț principiile corecte și să-i las să se conducă singuri.*

Liderii grupului – Becky și Brent – aveau amândoi șaptesprezece ani. Erau talentați și pasionați de proiect, dar n-aveau nici un fel de experiență în ceea ce doreau să facă. Când i-am cunoscut, le-am spus: „Sunt încântată să lucrez cu voi la acest spectacol, despre care sunt convinsă că va ieși minunat. Aș vrea să ne întâlnim regulat. Voi face tot ce îmi va sta în putință pentru a vă ajuta să reușiți. Menirea mea aici e să vă sprijin. Ce ați vrea să fac pentru voi?"

La început au fost cam nedumeriți. Habar n-aveau ce trebuia făcut și presupuneau că eu eram aceea care avea să le dea indicațiile de rigoare. Dar n-am făcut-o. Vorbindu-le despre conceptul de lider / slujitor, am stabilit împreună un contract psihologic și i-am asigurat că voi fi acolo oricând, pentru a oferi informație, ajutor și sprijin. Odată ce și-au clarificat propriile roluri, au început să gândească. „Ei bine, o să ne trebuiască un scenariu."

„Bun!" am zis. „De unde o să-l luați?"

Discutând între ei, au venit cu ideea publicării unui anunț, pentru ca alți tineri să fie puși la curent și să poată veni cu scenarii pe tema propusă. Sinceră să fiu, nu știam dacă această metodă va funcționa.

Aveam la dispoziție doar șase luni până la premieră. Doream să-i învăț unele principii, dar aș fi vrut și să aibă succes cu piesa pe care o montau. Mi-am exprimat rezervele, dar și încrederea în capacitatea lor de conducere, reafirmând ideea că decizia le aparținea întru totul. Au hotărât să fixeze o dată limită pentru înscrierea la concursul de scenarii, pentru a le rămâne destul timp să găsească altă variantă, în cazul în care n-ar fi apărut nici un scenariu de valoare.

Și nici n-a apărut. Așa că în săptămâna următoare, le-am spus: „Ei, ce am putut învăța din această experiență? Și care e următorul pas pe care l-ați plănuit?" Au discutat asupra mai multor posibilități, hotărând în cele din urmă să se pună ei înșiși pe treabă – Becky urma să scrie scenariul, iar Brent să compună muzica. Deși lui Becky îi plăcea să scrie, iar Brent era pasionat de muzică, nici unul dintre ei nu mai făcuse așa ceva înainte. Erau cam speriați și se simțeau copleșiți de sarcină. Dar eu mi-am exprimat încrederea deplină în capacitățile și talentele lor. S-au apucat astfel de lucru.

În câteva săptămâni, au reușit să dea la iveală un scenariu minunat și câteva melodii originale foarte reușite. Între timp, hotărâseră să-i implice și pe ceilalți tineri din grup, dându-le câte o responsabilitate pentru fiecare aspect al producției. Regizorul, coregraful, scenograful, instrumentiștii, erau cu toții tineri între doisprezece și șaptesprezece ani. Mă întâlneam cu Becky și Brent, înainte de fiecare ședință pe care o aveau cu ceilalți tineri desemnați, pentru a-i ajuta să întocmească un plan și să se pregătească pentru întrunire, după care ne întâlneam din nou pentru a face o evaluare și o punere în aplicare a ceea ce discutaseră. Am sugerat că unul dintre modurile în care puteam să-i ajut era să le asigur câte un specialist pentru fiecare dintre sectoarele implicate, care să le dea sfaturi, să-i pregătească, să-i sprijine – dar nu să facă treaba în locul lor. Becky și Brent au fost entuziasmați de idee, așa că am făcut o listă de specialiști în fiecare domeniu și i-am chemat pentru a le explica ce doream de la ei.

Era minunat să vezi lucrurile progresând. Îi întrebam pe cei doi, în întâlnirile noastre regulate: „Cum merge treaba?" Îmi povesteau ce mai făcuseră și îmi vorbeau despre grijile și frustrările lor. Când îmi cereau sfatul, le sugeram uneori: „V-ați gândit la o asemenea posibilitate?" sau

„Poate că ar trebui să luați în considerare varianta asta." Dar cel mai adesea le spuneam: „E într-adevăr o problemă. Voi ce ați sugera?" În asemenea ocazii, aduceam discret în discuție opțiuni la care ei nu se gândiseră. Eram mereu uimită de ideile creative cu care puteau veni, când își dădeau seama că responsabilitatea le aparține, că nimeni nu va face treaba în locul lor, dar că aveau în jur o mulțime de oameni doritori să lucreze cu ei, să-i ajute să-și împlinească visul.

N-a fost ușor să păstrăm tot timpul liniile călăuzitoare. La una dintre repetiții, unul dintre consilierii adulți – care era foarte competent în profesia lui, dar fusese obișnuit cu un stil de conducere mai autoritar – s-a apucat să preia sarcina tânărului lider pe care trebuia să-l sfătuiască. Primul meu impuls a fost să mă duc și să-i spun: „Ce faci? Știi doar că încercăm să-i învățăm pe copiii ăștia să facă totul singuri!" Dar am decis că era mai potrivit să aștept și să văd reacția tinerilor mei colaboratori. Brent și Becky au venit la mine în cele din urmă și s-au plâns. Le-am spus: „Asta e cu adevărat o problemă. Ce aveți de gând să faceți?" Au discutat între ei și au hotărât ca tânărul „uzurpat" să-i vorbească personal consilierului adult. Specialistul a acceptat discuția cu respect și curaj, iar problema a fost până la urmă rezolvată.

În total, nouăzeci de tineri au fost implicați în producerea spectacolului. Liderii lor și toți ceilalți participanți au muncit, s-au străduit și au învățat mult mai multe decât ar fi făcut-o dacă totul ar fi fost condus de adulți. Iar calitatea producției s-a dovedit remarcabilă. Cei care au văzut spectacolul au fost impresionați până la lacrimi. După ce l-au prezentat pe plan local, tinerii au fost solicitați să joace și în orașele vecine, în fața a sute de spectatori, fiind recompensați cu aplauze și aprecieri entuziaste.

Am descoperit că rolul de lider / slujitor era mult mai dificil – cel puțin la început – decât cel de lider obișnuit să controleze totul. Dar satisfacțiile erau peste așteptări! Spectacolul a fost minunat – dar și mai minunat a fost pentru mine gândul că, pe orice drum ar fi mers în viitor, acești tineri aveau să poarte cu ei amintirea unei experiențe exemplare, de pe urma căreia urmau să-și sporească capacitatea de a alege întotdeauna calitatea.

„A îndeplini niște sarcini prin intermediul unor oameni" este o paradigmă diferită de „a făuri niște oameni prin intermediul îndeplinirii unor sarcini". Cu prima, faci doar ca lucrurile să fie duse la bun sfârșit. Cu cealaltă, le stimulezi oamenilor creativitatea, sinergia, eficiența... și, făcând asta, le cultivi de asemenea capacitatea de a face mai multe în viitor.

TOATE ASTEA SUNĂ MINUNAT, DAR...

Majoritatea oamenilor pot vedea impactul extraordinar pe care conducerea bazată pe principii îl poate avea în crearea unui mediu stimulator. Dar există tot felul de provocări. Ne trezim uneori în fața unor situații care ne pun la mare încercare, care ne solicită să ne folosim altfel însușirile și priceperile. Ca o concluzie a acestui capitol, am vrea să ne referim la unele dintre cele mai întâlnite probleme cu care ne confruntăm, atunci când dorim să creăm stimularea din interior spre exterior.

Dar dacă șeful meu n-a auzit niciodată de paradigma de tip câștig/câștig?

Chiar dacă n-a auzit niciodată, măcar poate înțelege ce înseamnă simplul „câștig". Deci începe de-acolo. Nici nu trebuie să folosești conceptul „acord de intendență". Spune-i doar atât: „Mi-am studiat rolurile și vreau doar să mă asigur că ne-am înțeles clar asupra sarcinilor mele. V-ar deranja dacă v-ați uita pe această listă unde am notat prioritățile, și mi-ați spune dacă vedeți cumva altfel lucrurile?" Încercați să vă înțelegeți. Discutați asupra listei. Stabiliți un acord asupra rezultatelor dorite.

Mai târziu, poți reveni. „V-am adus acum ceea ce am notat cu privire la liniile călăuzitoare pe care le-am detectat în politica firmei. Mai există ceva ce ar trebui să știu?" În același mod, poți parcurge toate cele cinci elemente ale procesului de tip câștig / câștig.

Asta poate dura săptămâni sau chiar luni de zile. Dar apoi poți lucra pe o bază eficientă, armonioasă. Dacă, la un moment dat, ți se solicită

ceva care nu e în conformitate cu acordul, te poți duce să spui: „Ne-am înțeles asupra unor priorități de care trebuie să mă ocup. Doriți să facem o schimbare?" Poate că solicitarea reprezintă într-adevăr o schimbare de direcție în politica firmei. Sau n-a fost decât încă o sarcină care ți-a fost plasată ție (iar acum, după ce ai intervenit, îi va fi plasată altei persoane obișnuite cu paradigma urgenței). Acordul va oferi un etalon de măsură – atât pentru tine, cât și pentru șeful tău.

Dar dacă șeful meu nu vrea să fiu un angajat cu inițiative?
Iată ce ne-a povestit o colaboratoare:

Lucrez într-un mediu dominat de bărbați conservatori. Conducerea de la vârf e alcătuită din oameni de șaizeci de ani, care sunt în afaceri de când se știu, iar atitudinea lor e cea de genul „Fetițo, adu-mi și mie o ceașcă de cafea". E într-adevăr foarte dificil să fii luată în serios și să promovezi în carieră. Sunt obișnuiți să facă lucrurile așa cum le fac de treizeci de ani și n-au nici o intenție să schimbe ceva. Iar când o secretară cu ochi albaștri vine să le spună „Vreau să aplicăm această paradigmă de tip câștig / câștig", n-au niciodată timp pentru ea.

E adevărat. Există situații în care mediul e atât de conservator, iar oamenii atât de înveterați, încât e foarte greu să mai schimbi ceva, mai ales dacă Sfera ta de Influență este redusă. În astfel de situații, dacă simți că nu ai nimic de câștigat, poate că ar fi mai bine să cauți un mediu mai bun.

Oricum, există destule cazuri în care oameni aflați într-un asemenea context au reușit să provoace schimbări majore.

Roger: Cu câțiva ani în urmă, am fost chemat să întocmesc un plan de instruire pentru o mare companie. Când am sosit acolo, mi s-a repartizat o secretară care lucra de mulți ani în firmă. Atitudinea mea nu era, firește, de tipul „Fetițo, fă-mi și mie o cafea"; ocupat însă cu multe alte probleme, i-am aruncat doar o privire, mi-am dat seama că e o secretară competentă, și am trecut la alte lucruri „mai importante".

Se descurca foarte bine cu tot ce intra în sarcina ei. Dar, treptat, a început să facă mai mult. După câteva ședințe în care îi dictasem

răspunsuri la câteva scrisori, mi-a adus într-o zi corespondența, deschisă și sortată, și mi-a spus: „Dacă sunt aici scrisori la care ați dori să răspundeți în aceeași manieră ca la cele de ieri, aș putea să le rezolv eu, pentru a vă mai economisi din timp. Le puteți verifica după aceea, să-mi spuneți ce părere aveți." Eram destul de presat de timp, așa că mi-am spus „de ce nu?" Răspunsurile pe care le-a redactat s-au dovedit inteligente și bine scrise – chiar mai bune decât le-aș fi putut întocmi eu însumi. În scurt timp, ea a început să-mi rezolve aproape întreaga corespondență, pe care mi-o aducea apoi la semnat.

Pentru că eram impresionat de munca ei, am întrebat-o dacă n-ar vrea să se implice în crearea unui manual de instruire. A fost de acord, așa că i-am rezervat o anume secțiune din volumul pe care îl pregăteam, rugând-o să vină cu câteva idei. Nu a notat doar câteva idei, ci a venit cu un întreg material, excelent întocmit.

În cele din urmă, a ajuns ea însăși instructor și manager adjunct al unui departament. Am descoperit că, de fapt, avea o diplomă în domeniul comunicării, însă acceptase postul de secretară fiindcă doar acela era disponibil. Ea a devenit principalul motor al programului de instruire din acea companie, care s-a încheiat cu mult succes.

Acest exemplu mi-a lărgit viziunea asupra eficacității oamenilor în îndeplinirea unui rol. De-atunci, părerea mea despre secretare și potențialul lor s-a schimbat pentru totdeauna, influențând hotărâtor felul în care am interacționat cu oamenii care ocupă acest post. Unii dintre cei mai grozavi colaboratori pe care i-am avut au pornit de la această treaptă, urcând și sporindu-și capacitățile, sau rămânând niște secretari de un incredibil profesionalism, pentru că asta își doreau să facă.

În aproape toate situațiile, dacă îți cultivi priceperile și lucrezi în Sfera ta de Influență, poți schimba, în timp, viziunea oamenilor asupra ta și a muncii tale. Dacă nu ai o percepție clară a ceea ce vrei să faci în slujba pe care o ai, și disponibilitatea de a plăti orice preț pentru schimbare, e ușor să-ți pierzi orice stimul, să aluneci pe panta acuzării și învinovățirii celor din jur. Soluția este să fii permanent stimulat, să îți dai seama că poți încerca să schimbi paradigma sau situația în care te afli.

Dar dacă oamenii pe care îi conduc nu vor să fie stimulați?

Unii oameni au o atitudine de tipul: „Spune-mi doar ce să fac. Vreau să câștig cât mai mulți bani, într-un timp cât mai scurt, și apoi să mă lași să plec." Alții gândesc că ceea ce se întâmplă la slujbă n-are nici o influență asupra calității vieții. Își caută satisfacția în afara muncii. Au atins un soi de echilibru, și nu vor să mai fie deranjați.

Paradigma câștig / câștig se ocupă de oameni, acolo unde se găsesc, nu acolo unde ai vrea tu să fie. Poți stabili un acord de intendență bazat pe un nivel de inițiativă față de care se simt în largul lor. Însă trebuie să fii foarte deschis.

„Simt că preferi să-ți îndeplinești doar sarcinile de până acum. Îți spui că, dacă le faci bine, trebuie să fie suficient. Atâta vreme cât putem cădea de acord asupra performanței și nivelurilor de responsabilitate, e bine. Dar aș vrea să știi că îți prețuiesc capacitățile și mi-ar plăcea să contribui mai mult. Dacă se ivește vreo ocazie, am să te anunț. Sunt convins că, în timp, dacă îți vom găsi zone de mai mare interes și-ți vom acorda niveluri mai înalte de inițiativă, va fi mai bine pentru amândoi."

Iată câteva lucruri pe care le-ai mai putea face pentru a ajuta la stimularea oamenilor pe care-i conduci:

- Implică-i în crearea unui *credo* pentru grupul sau organizația voastră.
- Când vin la tine cu probleme, întreabă-i: „Tu ce crezi c-ar trebui făcut?"
- Ai răbdare și lasă să acționeze exemplul altora din grup, cărora le-ai acordat niveluri mai înalte de inițiativă.

Și dacă sistemul în care lucrez este unul de tip câștig / pierdere?

Să presupunem că tu conduci un mic departament și crezi cu adevărat în managementul de echipă. Ai lucrat împreună cu oamenii tăi la întocmirea unui *credo*, care funcționează foarte bine. Toți membrii echipei sunt implicați, sunt entuziaști, stimulați și au sentimentul importanței a ceea ce fac.

Dar lucrezi într-un sistem competițional care te obligă, la un moment dat, să-i clasifici pe cei patru oameni ai tăi. Ce e de făcut?

Implică-i și pe ei în chestiune, căutați împreună o soluție.

Îi poți aduna pe toți, să le explici cum funcționează sistemul și să-i întrebi dacă au vreo idee creativă despre felul în care ați putea acționa în interiorul sistemului, pentru a veni în întâmpinarea nevoilor lor. „Asta e problema cu care ne confruntăm. Ce credeți că se poate face?"

Dacă aveți încredere unii în ceilalți, puteți descoperi împreună soluții alternative viabile.

În funcție de Sfera de Influență și de încrederea pe care o trezești, eforturile tale de a schimba sistemul se pot propaga asupra întregii structuri organizaționale. Dacă ai răbdare și consecvență, dacă operezi în armonie cu principiile corecte, schimbarea pozitivă pe care ai creat-o poate fi benefică pentru toți.

Dar dacă realitatea e de așa natură, încât nu mai ai ce face?

Într-un seminar ținut în cadrul unei mari companii petroliere, cineva a întrebat la un moment dat: „Dar ce se întâmplă în perioadele de criză, când afacerile merg tot mai prost? Ce se întâmplă când acțiunile îți scad drastic?"

Altcineva s-a ridicat și a răspuns: „Îți spun eu ce se întâmplă. Nu numai că-ți scad acțiunile, dar ești nevoit să scoți din uz o întreagă fabrică." A început să ne povestească cum directorii lor au implicat întreg personalul într-o asemenea problemă, încă de la început. Încercau cu toții să înțeleagă situația și să acționeze sinergic, pe baza paradigmei câștig / câștig. Studiau împreună datele economice și financiare, tendințele industriei lor, situația companiei. Și fiecare își putea da seama de realitățile economice care impuneau închiderea fabricii. Era deja învechită. Pe piață nu se mai cereau produsele ei. Toată lumea realiza că nu mai putea fi salvată. Prin urmare, trebuiau să se concentreze pe reorientarea profesională.

În ziua în care fabrica a fost închisă, toată mass-media se aștepta la proteste, pichetări, furie și ostilitate. Au fost uimiți să participe, în schimb, la o uriașă petrecere de adio. Era o atmosferă de încredere și optimism, pentru că directorii îi implicaseră pe oameni în problemele lor și se străduiseră împreună să găsească soluții.

Dar dacă situația se schimbă?

Ce se întâmplă atunci când ți se impune un alt șef, când ți se reorganizează sectorul de lucru, când afli că rezultatele muncii tale de până acum nu mai au nici o valoare?

Ce faci atunci când intervin modificări în afara organizației? Cum te descurci cu mediul în schimbare? Ce se întâmplă când ți se schimbă furnizorul, când ți se prăbușesc acțiunile la bursă, sau tendințele pieței iau brusc o altă întorsătură? Cum compensezi toate aceste schimbări în cadrul acordului încheiat?

Atunci când stabilești un acord de intendență, trebuie să presupui și faptul că lucrurile nu vor rămâne pe loc. Nu e vorba de un acord juridic. E construit pe încredere. Nu e făcut ca să lege oamenii, ci ca să-i elibereze. E o formă mai eficientă de comunicare și clarificare a speranțelor fiecăruia. E făcut să se schimbe odată cu contextul în schimbare. Poate fi accesat de oricare dintre părți, în orice moment. E un document viu.

Dar dacă mi-e teamă să intervin pentru a provoca o schimbare?

Iată ce ne-a povestit managerul unei importante corporații:

Eram într-o zi la o ședință de lucru, unde oamenii discutau asupra unui proiect major. Concretizarea lui s-ar fi repercutat negativ asupra mediului înconjurător și mi-am dat seama că, deși simțeam că asta era o chestiune extrem de importantă, nu spuneam nimic.

„De ce?" m-am întrebat. „De ce mi-e frică să deschid gura? Când am fost angajat la început în această companie, n-aveam nici o teamă. Îmi exprimam deschis sentimentele și opiniile. Eram încrezător. Simțeam că pot acționa cu integritate. Ce anume s-a schimbat de atunci?"

În timp ce mă gândeam la asta, mi-am dat seama că, de atunci, acumulasem substanțiale profituri. Îmi cumpărasem o casă, plăteam acum ratele la o nouă barcă. De fapt, nu vroiam să fac nimic care să-mi primejduiască securitatea economică. Mi-am dat seama că eram legat cu „cătușe de aur".

Am luat atunci două decizii: să-mi pun în ordine situația financiară, să fac unele rezerve, și să continui să-mi sporesc profesionalismul spre a fi oricând pregătit pentru o altă slujbă. Nu mai vroiam să mă

aflu în situația de a-mi pune în joc integritatea din cauza dependenței de postul pe care-l ocupam.

Același director a povestit că, mai târziu, s-a dus la o ședință cu personalul, le-a înmânat tuturor câte un ziar și le-a spus să citească la rubrica „cereri de serviciu". „Uitați-vă dacă vreuna din slujbele înșirate acolo pare mai bună decât cea pe care o aveți în prezent." Mulți dintre ei au găsit, într-adevăr, posturi foarte tentante. „Perfect, mergeți și aflați detalii", le-a spus el. „Vedeți dacă sunteți destul de calificați pentru aceste slujbe. Apoi veniți să povestiți ce-ați făcut."

Când s-au întors a doua zi, majoritatea dintre oameni au declarat că fuseseră șocați să descopere că nu corespundeau cerințelor. Slujbele solicitau noi priceperi și calificări, informații și cunoștințe pe care nu le aveau. Directorul le-a povestit la rândul lui experiența prin care trecuse și și-a încurajat oamenii să-și bazeze siguranța pe capacități și nu pe slujba pe care o au.

Dacă ți-e teamă să acționezi așa cum simți, să vorbești cu curaj și să înfrunți opiniile adverse, îți faci un mare deserviciu, și ție și familiei tale. Analizează-ți temerile și eliberează-te de ele, pentru a putea da ce e mai bun din tine.

Dar dacă oamenii cu care lucrez nu sunt de încredere?

Dar dacă ai serioase dubii asupra oamenilor cu care lucrezi? Dacă te îndoiești de competența și chiar de caracterul lor? Cum poți, în aceste condiții, să stabilești un acord de intendență, bazat pe încredere?

Iată câteva principii fundamentale:

1. *Privește mai întâi în adâncul propriului suflet.* Succesul vine întotdeauna din interior. Începe cu tine însuți. Cum îl vezi pe acel om? E oare posibil să fie de vină și paradigma după care te ghidezi? Vrei cu adevărat ca acel om să reușească? Crezi că are capacitatea de a se dezvolta, de a învăța?

Din experiența noastră, ne-am dat seama că majoritatea oamenilor nu sunt incompetenți în mod intenționat. Și nici răi, duplicitari sau profitori. Pur și simplu n-au avut încă ocazia de a fi cooptați într-un proiect comun. Adesea, considerațiile negative asupra caracterului unui

om provin din unele neînțelegeri. Acționează cu bună intenție. Felul în care judeci un om dă tonul oricărei relații dintre voi. Caracterul și competența se pot modela. Asigură-te că paradigma ta se bazează pe principiile corecte.

2. *Încurajează responsabilitatea și controlul de sine.* Trebuie să ne dăm seama că nu putem controla în totalitate evoluția cuiva. Nu putem schimba noi oamenii; ei trebuie să se schimbe singuri. Dar putem să dăm o mână de ajutor. Putem să-i încurajăm și să-i sprijinim. Putem fi un lider / slujitor.

Folosește acordul de intendență ca un mijloc al evoluției. E destul de flexibil pentru a lucra cu o varietate largă de caractere și competențe. Adaptează-l situației.

Fii realist și clarifică rezultatele dorite. Discută despre ele în detaliu. Nu ajuți un om dacă îi creezi o serie de speranțe în mod artificial. Asigură-te că reprezinți interesele tuturor celor implicați – companie, familie, grupul de lucru, dar și fiecare individ în parte. În unele cazuri angajații pot alege singuri să părăsească slujba curentă, mergând către o poziție mai potrivită capacităților pe care le au.

Ia în discuție liniile călăuzitoare. Ar trebui stabilite mai multe? Poate că ai vrea să comunici mai frecvent. Discută nivelurile de inițiativă. Poate că nivelul doi corespunde cu ceea ce dorești să atingi în acel moment. Pe măsură ce performanțele se îmbunătățesc, nivelul poate fi ridicat.

Analizează resursele. Ce anume ar putea fi cu adevărat de folos? Oferă-i omului tot ce îi trebuie ca să reușească. Poate că acordul ar putea include sprijin pentru urmarea unor cursuri serale, a unui curs de instruire finanțat de companie sau a unui program de lecturi individuale. În familie, s-ar putea introduce exersarea unor anume abilități ale copiilor, unde părinții pot ajuta.

Discută despre responsabilitate și consecințe. Folosește conceptul de responsabilitate pe termen scurt. Ajută-i pe oameni să-și dezvolte capacitatea de a-și evalua propriile performanțe conform unor criterii. Cum am mai spus, nu câștigi nimic dacă îi tratezi cu o blândețe artificială – sau o duritate artificială. Ia realitatea așa cum e. Ajută-i pe oameni să vadă rezultatele comportamentului lor.

Uneori e mai bine să oferi în mod direct feedback-ul. Nu te considera un judecător sau un juriu. Fii doar o sursă de sprijin. Concentrează-ți

feedback-ul pe elementele acordului de intendenţă. Lasă acest acord să guverneze. Când analizaţi acordul împreună, într-un mediu liniştit, neostil, tendinţele defensive dispar, iar principiile fac restul. Încurajează-i pe oameni să se întoarcă spre busola lor interioară. Pune întrebări de genul: „Ce crezi despre rezultatele tale, vizavi de acest acord?" „Ce părere crezi că au colegii tăi despre implicarea ta?" Ajută-i să se cunoască mai bine pe ei înşişi. Să vadă consecinţele logice ale nivelului lor actual de performanţă. Dacă inspiri încredere şi comunici clar, oamenii vor deveni mai deschişi ideii de a învăţa şi a evolua. Propria lor conştiinţă le va fi mentor.

Ai putea sugera unei persoane vizate să solicite feedback-ul şi din alte surse. Poate că acea persoană nu e conştientă de modul în care comportamentul ei îi afectează pe ceilalţi. Acest feedback trebuie oferit discret, direct persoanei în cauză, nu prin intermediul tău. Dacă un om este foarte dependent de opinia altora, se poate întâmpla ca el să aibă serioase „scăpări" – minusuri care sunt prea sensibile pentru a fi recunoscute conştient. Dacă oamenii sunt prea vulnerabili sau sensibili, îi poţi implica într-o activitate profesională care să le elimine minusurile de care sunt conştienţi. Treptat, ei vor câştiga siguranţă şi deschidere faţă de feedback-ul la acele „scăpări".

În general, de îndată ce devin mai siguri pe ei, oamenii recepţionează acest feedback total şi asta îi aduce cu picioarele pe pământ, făcându-i conştienţi de tendinţele egocentrice, smerindu-i. Chiar dacă s-ar putea să nu-şi dea seama sau să nu-şi exprime aprecierea, procesul va avea cu siguranţă efect.

E foarte important ca în asemenea perioade să le oferi mai mult sprijin şi atenţie, ca să simtă că îţi pasă de ei. Trebuie să ştie că n-ai simţit nici o plăcere secretă, atunci când le-ai spus ceea ce aveau cu adevărat nevoie să audă.

Dacă persoana în care nu ai încredere este şeful tău, a iniţia comunicarea este la fel de important. Oferă un feedback bazat pe criteriile din acord. S-ar putea să-ţi ia mai mult timp să construieşti încrederea dorită. Dacă simţi că nu-ţi poţi exprima preocupările sau vezi că omul nu vrea cu nici un chip să se schimbe, poate că n-ar fi rău să explorezi şi

alte posturi sau posibilități de încadrare. A lucra într-un mediu de neîncredere înseamnă o pierdere, atât pentru tine cât și pentru organizație.

Faptul că oamenii nu sunt perfecți n-ar trebui să-ți descurajeze efortul de a crea în continuare un mediu bazat pe încredere. Nu alege ieșirea cea mai simplă, preluând stilul dur, autoritar de interacțiune. Stabilirea controlului excesiv doar din cauza problemelor câtorva oameni va influența negativ performanța întregii structuri organizaționale.

Iată ce nota, în raportul său anual, înțeleptul director al unei companii:

> A avea încredere și a le acorda oamenilor libertate, pentru a fi creativi și constructivi, nu înseamnă să fii exagerat de optimist și să crezi în capacitatea de perfecționare a naturii umane – e vorba mai degrabă de convingerea că inevitabilele greșeli și păcate ale omului sunt mult mai bine depășite de niște indivizi care lucrează împreună într-un mediu de încredere, libertate și respect reciproc, decât de oamenii care muncesc constrânși de o mulțime de reguli, regulamente și restricții impuse de un alt grup de oameni imperfecți.

Ce se întâmplă când cineva face o greșeală?

Într-un mediu de încredere, greșelile neintenționate sunt luate drept ceea ce sunt – o ocazie de a învăța. Dacă la început nu reușești, caută să afli *de ce.* Comunică. Inițiază un dialog. Descoperă ce poate rămâne de pe urma unei experiențe eșuate. Apoi mergi mai departe. Nu e un câștig pentru nimeni (nici pentru individ, nici pentru organizație) dacă oamenilor le e frică să riște, dacă stau permanent cu teama de a nu scăpa frâiele din mână. Oamenii reușesc să se guverneze cu adevărat singuri abia când sunt lăsați liberi să greșească.

Precum spunea un manager:

Intervin tot felul de lucruri atunci când trebuie să iei niște decizii independente. Ca manager, vreau să am în jur oameni puternici, stimulați, care să-și folosească mintea atunci când își fac treaba. Aceasta e calea de a ajunge și la suflete, nu doar la mâinile lor. Acordul pe care l-am stabilit împreună spune că, dacă ei fac vreo greșeală, e din vina mea. Dar dacă o repetă, vina e a lor. Au garanția faptului că pot lua fără teamă decizii.

Dacă aceeaşi greşeală este repetată constant, e un semn că acordul nu se potriveşte cu realitatea. S-ar putea să fie nevoie de mai multă comunicare şi răspundere. Poate că situaţia s-a schimbat. Poate că omului nu îi este prea clar ce se aşteaptă de la el. Poate că are nevoie de noi cunoştinţe şi priceperi.

Există o mulţime de motive pentru care oamenii greşesc, şi nu trebuie condamnaţi pentru asta. Căci, astfel, semnalul transmis printre membrii grupului sau organizaţiei pe care o conduci va fi clar – e mai bine să-şi reprime creativitatea şi iniţiativa, care i-ar face mai competitivi. În loc să condamni imediat, mai bine ia-ţi un răgaz şi studiază cu atenţie acordul întocmit. Discutaţi-l împreună. Fii deschis şi onest. Oferă un feedback clar. Faceţi schimbările care se impun şi apoi mergeţi mai departe.

MIRACOLUL BAMBUSULUI CHINEZESC

Copacul de bambus chinezesc se plantează după ce pământul e pregătit, iar în primii patru ani dezvoltarea plantei are loc în subteran. Singurul lucru vizibil deasupra solului este un mic bulb, cu un minuscul vlăstar.

Apoi, în cel de-al cincilea an, copacul creşte brusc peste doi metri.

Liderii care se ghidează după principii înţeleg această metaforă a bambusului. Înţeleg ce înseamnă să munceşti în Sectorul II. Ştiu ce importanţă are pregătirea solului, însămânţarea, fertilizarea, apoi udatul şi plivitul. Chiar dacă nu pot vedea imediat rezultatul, trăiesc cu încrederea că, în cele din urmă, vor culege roadele a ceea ce au semănat.

Şi ce roade minunate vor fi!

Mediul organizaţiei în care munceşti este un element care nu poate fi copiat. Putem prelua tehnologia, informaţia, putem face rost de capital. Însă capacitatea de a lucra în mod eficient, de a ne ocupa doar de activităţi de Sector II, de a ne stabili priorităţile – acestea nu pot fi cumpărate, transferate sau implantate. Un mediu stimulant, marcat de încredere, trebuie *totdeauna* cultivat cu răbdare.

Același lucru e valabil în cazul familiei sau oricărui alt tip de grup. Un mediu de calitate trebuie cultivat în timp. Doar acționând în armonie cu principiile corecte, în interiorul Sferei tale de Influență, dovedind răbdare, umilință și curaj, te poți transforma pe tine și pe cei din jur. Stimularea se face doar dinăuntru spre în afară.

Partea a IV-a

FORȚA ȘI PACEA UNEI VIEȚI BAZATE PE PRINCIPII

Care sunt rezultatele unui stil de viață de Sector II? Atunci când punem pe prim plan prioritățile – când vedem lucrurile pornind de la principiile corecte, când ne oprim în spațiul dintre stimul și reacție, când acționăm în funcție de importanță – ce schimbări se produc în viața noastră?

În această ultimă parte, vom arăta cum acționează paradigma de Sector II în situații obișnuite – la birou, în familie, în diverse grupuri. Vom demonstra cum schimbă realmente generația a patra ceea ce faci și motivele pentru care o faci. Vei vedea cum ceasul și busola se combină cu noi mijloace de orientare pentru a crea o viață fericită și împlinită. Vom identifica reperele de bază precum și principalele obstacole din calea unei vieți bazate pe principii. Vom vorbi despre curaj și încredere în momentele existențiale de cumpănă.

Viața bazată pe principii nu e un scop în sine. Ea reprezintă mijloacele și scopul deopotrivă. Înseamnă calitatea călătoriei noastre pe drumul vieții. Este puterea și pacea pe care o simțim în fiecare zi în care ne-am ocupat de lucruri cu adevărat importante.

Într-o viață care are în centrul său principiile, călătoria și destinația sunt unul și același lucru.

14
De la *time management* la conducerea personală

Managementul acţionează în sistem
Conducerea acţionează asupra sistemului.

La începutul acestei cărţi, am spus că generaţia a patra este structural diferită. Mai mult decât de *time management*, ea se ocupă de conducerea personală. Nu reprezintă doar un nou proces dezvoltat pe o veche paradigmă; e un nou proces într-o nouă paradigmă.

Am vrea acum să analizăm puţin ce se întâmplă atunci când avem de-a face, în viaţa de zi cu zi, cu conducerea personală. S-ar putea ca exemplele pe care le vom prezenta să nu reprezinte tocmai cazurile cu care te confrunţi tu. Dar nu trebuie să le iei ad-litteram; fii atent doar la principiile care sunt puse în discuţie şi apoi aplică-le în situaţia ta concretă. Gândeşte-te la influenţa pe care generaţia a patra o are asupra timpului şi calităţii vieţii.

LUNI DIMINEAŢA LA BIROU

Să presupunem că e o obişnuită dimineaţă de luni. Eşti administrator de conturi în departamentul de marketing al unei companii. Faci parte dintr-o echipă de manageri, fiecare dintre ei având responsabi-

litatea a treizeci până la patruzeci de conturi. Ai propriul tău birou și o secretară pe care o împarți cu alți doi colegi.

Ți-ai întocmit planul săptămânal cu o seară în urmă și tocmai te-ai așezat să-ți revezi ziua de lucru. Îți faci o listă de obiective, cu durata estimativă aferentă fiecăruia. Punctele însemnate cu asterisc reprezintă activități de Sector II pe care vrei neapărat să le rezolvi astăzi:

- Pregătire pentru ședința de mâine cu reprezentantul firmei McKinley, care vine în oraș pentru negocierea unei vânzări de proporții (3 ore)*
- De redactat și trimis prin fax, până la sfârșitul zilei, oferta pentru Jameson Industries (2 ore)
- De sunat zece persoane de pe lista cu *profituri* (15 minute până la o oră)
- La prânz, de discutat cu Bill strategiile financiare de la Woffinden (1 oră și 30 de minute)*
- Trecerea în revistă a notelor și corespondenței (1 oră)
- De verificat mesajele vocale și e-mail (30 minute)
- Revizuirea dosarelor (1 oră)

În plus față de ce ai plănuit, au apărut alte câteva lucruri de care trebuie să te ocupi.

- Ai găsit pe birou două mesaje:
  „Valoarea transportului n-a intrat în contul Anderson" (e a doua oară în luna asta)
  „Ședința Consiliului pentru Controlul Calității, programată miercuri, se va ține astăzi, la ora 3 p.m." (2 ore)
- Ești informat că secretara lucrează la un proiect important cu unul din ceilalți manageri și nu e astăzi disponibilă pentru tine.
- În vreme ce revizuiai lista, șeful a trecut pe la tine să te roage să pregătești rapid o evaluare pe următoarele trei luni a conturilor tale cele mai importante. Are nevoie de document până la ora 2 p.m., când se întâlnește cu șeful departamentului. (1 oră)

Cum abordezi această zi? Pentru a învăța cât mai multe din acest exemplu, poate că ar fi mai bine să iei o foaie de hârtie și să schițezi un

orar. Ce vei face mai întâi? Și apoi? Cum te vei descurca în privința obiectivelor care au apărut în plus față de programul tău inițial? Cât timp vei rămâne la birou? Ce ți-ar plăcea să faci la sfârșitul zilei?

Mai întâi ar trebui poate să te întrebi:

- Care dintre aceste activități e cea mai importantă?
- Pe care dintre ele le pot amâna fără probleme?
- Ce sarcini pot delega?
- Ce pot să elimin?
- Ce anume pot face mai rapid?
- Cum să-mi fac programul pentru a îndeplini sarcinile mai dificile?

Abordând astfel lucrurile, s-ar putea să vezi că poți reprograma unele puncte – prânzul cu Bill, de pildă, telefoanele sau revizuirea dosarelor. Poți delega sarcina verificării contului Anderson. Îți poți reorganiza programul pentru a te ocupa de ceea ce simți că e mai important: să zicem oferta pentru Jameson Industries, pregătirea pentru McKinley, notele, mesajele vocale și e-mail, evaluarea pentru șeful departamentului. Pe asta o poți face chiar și în timpul ședinței Consiliului pentru Controlul Calității.

Îți poți programa ziua și altfel, dar hai să presupunem că alegi această din urmă abordare. Ce părere vei avea despre ziua în cauză? Vei simți că ai reușit să te ocupi, într-o situație dificilă, de lucrurile cu adevărat importante?

Gândește-te, cum va fi lunea viitoare? Dar cea care îi va urma? Dar toate zilele de luni care vor veni de-acum încolo? Vei înfrunta aceleași probleme? Chiar dacă vor interveni anumite schimbări, natura provocărilor va rămâne aceeași?

Acesta e rodul celei de-a treia generații. Dacă nu vei schimba nimic, va trebui să delegi, să amâni, să elimini din sarcini, tot restul vieții. Asta înseamnă de fapt să te ocupi de priorități?

Cu ce vine nou generația a patra?

În loc să-ți privești ziua ca pe o serie de activități și sarcini programate, trebuie s-o vezi în funcție de oameni și de relațiile cu ei. Să vezi procesele în derulare ca noi posibilități de a contribui la crezul organizației. Nu e o chestiune referitoare la *când* să faci un lucru sau altul, ci

dacă e cazul sau nu să-l faci. Se impun întrebări precum *de ce, cum* și *când*; se cere consultarea ceasului, dar și a busolei.

În luarea deciziilor, vei dori să te oprești puțin și să te întorci către propria-ți conștiință, pentru

- a întreba cu real interes
- a asculta cu atenție
- a acționa cu curaj

Atunci când decizi ce este cel mai important să faci, vei dori poate să te gândești la condițiile stimulării și să îți dai seama unde anume ți-ai putea concentra eforturile pentru un cât mai bun rezultat pe termen lung. Vei putea începe punându-ți astfel de întrebări:

- Cum a apărut această sarcină?
- De ce mă ocup de ea în prezent?
- Care sunt motivele fundamentale ale acestei activități?
- Care sunt obiectivele ei finale?
- Contribuie această activitate la scopul organizației?
- E cel mai benefic mod de a ne folosi capacitățile și resursele comune?

Răspunsurile la întrebări de acest gen ar putea determina activitatea de care decizi să te ocupi. Aproape în toate cazurile, vei dori să îmbunătățești sistemul de bază. Vei privi sarcinile nu ca simple lucruri care trebuie făcute, ci ca indicatori ai unui proces mai larg pe care dorești să-l îmbunătățești.

Să privim acum câteva dintre punctele de pe lista anterioară, pentru a vedea cum se aplică sistemul. Trecând în revistă fiecare dintre sarcini, vom sugera câteva posibile decizii de Sector II. S-ar putea ca tu să alegi în alt mod. Nu-i nimic. Ceea ce contează e să înveți cum funcționează procesul.

1. Oferta pentru Jameson Industries

Să analizăm puțin această activitate. De ce a fost lăsată pentru ultimul moment? Când ai aflat despre ea? Care e sistemul tău de a întocmi astfel de oferte? Alți colegi au sisteme mai eficiente?

Să presupunem că trebuie făcută astăzi pentru că așa ai promis. Erai nerăbdător să intri în afacere, așa că ai spus curajos: „Veți avea oferta până luni după-amiază!"

Dar era cu adevărat nevoie de un asemenea termen? Când se vor uita ei de fapt peste propunerea ta? Felul în care e alcătuit documentul îi va încânta?

S-ar putea adeveri că într-adevăr cei de la Jameson Industries ar vrea să aibă oferta chiar astăzi. În acest caz, va trebui neapărat s-o faci. Dar ar putea ieși chiar și mai bine dacă ai clarifica astăzi cu ei detaliile și ai lucra mâine la propunere, cu o mai bună înțelegere a ceea ce se așteaptă de la tine. Oricum, gândește-te și la ofertele viitoare și la ce anume ai putea face pentru a le ridica la un standard mai înalt. Ai putea oare crea o sinergie eficientă în echipa ta, în jurul acestor oferte? Ai putea stabili unele structuri mult mai potrivite pentru aceste documente?

Analizând aceste întrebări, poate că-ți vei da seama că administratorii de conturi nu comunică aproape deloc între ei, parțial din cauza spiritului competitiv care s-a născut între voi. Sunteți plătiți la comision, și asta are tendința să facă din voi niște adversari. Oamenii își păstrează doar pentru ei ideile și metodele cele mai bune. Și totuși, cei care pot beneficia de afacere sunt tocmai aceia cu care ești în competiție. De ce se întâmplă una ca asta? Ce poți face pentru a schimba lucrurile? Există în Sfera ta de Influență elemente care ar putea modifica situația?

Le poți trimite astăzi o notă colegilor tăi, pentru a stabili o ședință care să ia în discuție modul de alcătuire a ofertelor. Ai putea sugera stabilirea unui format standard. Mai târziu, poate că vei găsi ocazia de a promova proiecte comune, de pe urma cărora comisioanele să fie împărțite în mod egal. Ar putea fi numită o secretară a departamentului care să se ocupe de întocmirea ofertelor standard, vouă rămânându-vă doar să procurați informația specifică. Acest aspect ar putea fi stabilit într-un acord de intendență.

Luând o asemenea atitudine, vei contribui la transformarea sistemului. În loc să te ocupi strict de treaba pe care o ai, vei putea economisi pe viitor din timpul tău și al celorlalți. Vei construi niște relații bazate pe încredere și, în același timp, vei contribui la satisfacerea mai eficientă a clienților.

2. Problema cu valoarea transportului

De ce a apărut această problemă pentru a doua oară? Există o cauză? S-a mai întâmplat și altora? Cine mai trebuie implicat?

Să presupunem că astăzi discuți cu cei de la transport – nu acuzându-i, ci căutând să-i înțelegi și să-i ajuți. Cum li s-a dat comanda? Există vreo modalitate de a îmbunătăți sistemul? Dacă problema are loc frecvent, poate c-ar trebui să te implici și să cauți o soluție împreună cu departamentul de transport. Există o instanță unde problema poate fi analizată? Poți introduce această chestiune pe agenda Consiliului Calității? Ai putea pregăti o notă de înștiințare, împreună cu oamenii de la sectorul direct vizat, pentru a vedea ce trebuie întreprins. Implică oamenii; căutați împreună o soluție. În timp ce rezolvi problema, construiești niște relații care te vor ajuta să soluționezi eficient și alte probleme în viitor.

3. Problema secretarei comune

De ce nu ți s-a comunicat mai curând faptul că secretara nu va fi disponibilă astăzi? Este vorba de o persoană dinamică? I-ar plăcea să contribuie mai mult la eficientizarea sistemului? Ai putea stabili, pentru săptămâna în curs, o întrunire cu ceilalți doi colegi cu care împarți serviciile secretarei, pentru a concepe împreună un acord de intendență în jurul resurselor comune. Pune întrebări. Ascultă. Analizează rezultatele dorite. Cum ar trebui făcut pentru ca toată lumea să iasă în câștig?

Poate c-ar fi bine ca secretara să se ocupe de corespondența, notele și mesajele sosite pentru toți trei, și să vă pună pe birou documentele care impun atenția voastră imediată, restul fiind îndosariat și rezolvat ulterior. Dacă secretara încă nu e capabilă să-și dea seama care dintre documente sunt prioritare, se impune să lucrați cu ea, să-i comunicați criteriile, s-o ajutați să devină mai capabilă.

4. Evaluarea conturilor mai importante

Vei decide probabil să pregătești astăzi evaluarea pentru șef, dar poate că ar trebui să-ți pui niște întrebări:

- De ce șeful are nevoie de ea astăzi?
- Există vreo informație pe care n-o furnizez regulat, așa încât a apărut această cerință urgentă?

- Aș putea pune la punct vreun sistem prin care informația să fie totdeauna la dispoziție?
- Există posibilitatea ca vreun alt administrator de conturi să fie nevoit să comunice aceeași informație?
- Putem stabili ceva împreună, pentru a ne comunica între noi informațiile de câte ori se impune?

Îți poți nota astăzi în agendă acest lucru, pentru următoarea întrunire cu colegii tăi. Poți schița o propunere de îmbunătățire a sistemului, care să fie de ajutor pentru toată lumea.

5. Consiliul de Control al Calității

De ce a fost mutată ședința Consiliului? E o întrunire ciudată. Nu știi niciodată ce se va discuta și deci nu te poți pregăti eficient. Nici acum nu ești pregătit. Și asta se întâmplă de mai mult timp. Presupui că, dacă i-ai vorbi directorului departamentului de transport despre pregătirea unei prezentări pentru Consiliul Calității, ar spune că e ultimul lucru care îi trebuie, că e o pierdere de timp. Ce poți face pentru a spori puțin credibilitatea acestei activități?

Poate că ar fi cel mai bine să-l suni pe președintele Consiliului, să-i explici că ai de întocmit azi un raport și o ofertă importantă și, prin urmare, nu poți să-ți modifici programul; vei participa însă la ședința următoare. Vrei să faci o prezentare de zece minute asupra principiilor concrete ale calității. Poți sugera de asemenea că ai de gând să lucrezi cu cei de la sectorul transporturi asupra unor metode de ridicare a calității și că vei suna în câteva zile pentru a stabili cu precizie data când se vor discuta aceste aspecte.

Ne-am ocupat doar de câteva puncte din listă, dar poți să observi deja diferența. În loc să te limitezi la administrarea problemelor, te ocupi și de soluții. Construiești relații sinergice între oameni, contribuind la nutrirea unei mentalități de Sector II, la tine și la ceilalți. Privești programul unei zile și poți detecta ocazii de a interveni benefic. Acolo unde alții văd doar activități izolate, tu vezi sisteme.

Vei avea totuși o zi plină și o mulțime de lucruri de făcut, firește. Și n-ar fi realist să crezi că totul se va schimba radical într-o singură zi. Dar

ai pus câteva cărămizi la zidul schimbării. Ai transformat în activități de Sector II elemente aparținând Sectoarelor I și III. Te ocupi de fundament. Vrei să te asiguri că lunea următoare nu va mai fi la fel. Îți așezi scara lângă zidul care trebuie.

DIMINEAȚA DE DUMINICĂ ÎN SÂNUL FAMILIEI

Atunci când începem să privim lucrurile pe baza paradigmei conducerii și nu doar a administrării, începem să descoperim tot felul de ocazii acolo unde nu le vedeam înainte.

O demonstrează foarte bine unul dintre colegii noștri. Ca fiecare familist, avea obiceiul ca, în fiecare săptămână, să stea câteva minute împreună cu soția și copiii, și să stabilească programul transportului cu mașina, al cursurilor și al celorlalte activități din viața unei familii obișnuite. Făceau acest lucru de mai mult timp, dar, la un moment dat, au hotărât că asta ar putea fi o bună ocazie de exersare a conducerii, nu doar a administrării.

Astfel și-au modificat sistemul și acum, în acel răstimp în care se întâlnesc, în loc să se ocupe imediat de programare, încep prin a revizui crezul familiei. Discută despre ce înseamnă să faci parte dintr-o familie și cum poate contribui fiecare la succesul acestei structuri. Își analizează progresele. Trec în revistă principiile și valorile. Apoi vorbesc despre rolurile fiecăruia în cadrul familiei – de fiu, fiică, soră, frate, elev, prieten. Își rezervă câteva minute pentru a-i ajuta pe copii să-și stabilească un obiectiv principal pentru a se perfecționa în fiecare dintre roluri. Aceste obiective sunt simple și stabilite în funcție de capacitățile, de vârstele copiilor. Toți vor învăța din asta și apoi vor discuta împreună experiența.

În fiecare săptămână lipesc pe frigider, la vedere, un program. Își rezervă timp pentru a se ocupa de unele obiective și activități comune, pentru a fi împreună în familie, dar și a le oferi părinților răgazul de a ieși singuri în oraș. Au grijă să „așeze mai întâi pietrele". Asta ia ceva timp, dar, treptat, membrii familiei încep să învețe despre relațiile lor și

despre modul în care pot schimba, împreună, lucrurile în bine. Iată ce ne spunea colegul nostru: „Fiica mea de şapte ani ne-a spus de curând că nu-i mai displace să-şi ajute sora, că i se pare corect, pentru că şi ea o va ajuta, la rândul ei."

Există diverse sisteme prin care familiile pot parcurge acest proces, importantă e implicarea fiecărui membru, înţelegerea scopului şi decizia de a conlucra pentru atingerea lui. În loc să fie o corvoadă, planificarea săptămânală devine un interval de interacţiune pozitivă şi participare. Colegul nostru ne spunea:

Unul dintre cele mai semnificative momente ale acestui proces a fost atunci când, în cadrul unui joc în familie, fetiţei noastre de patru ani i s-a cerut să identifice un obiect agăţat pe peretele din dormitorul ei. Dintre toate lucrurile – un tablou cu „Frumoasa şi Bestia", un afiş cu Aladin şi câteva desene făcute de ea – a ales crezul familiei, pe care îl avem fiecare în camerele noastre. Am fost deosebit de impresionat de reacţia ei. Am devenit astfel şi mai conştient de binele pe care îl putem sădi în copii noştri, ca şi de importanţa de a înţelege şi a recunoaşte binele care există deja în ei.

Adesea, nu ne gândim la rolul nostru din familie ca la un rol de conducere, dar ce impact formidabil poate avea o asemenea conştientizare! Una din moştenirile cele mai importante pe care o putem lăsa copiilor noştri este sentimentul unui scop şi deprinderea de a trăi conform principiilor corecte.

FIECARE DIMINEAŢĂ ÎN MIJLOCUL GRUPULUI SAU AL ECHIPEI TALE DE LUCRU

Cum stau lucrurile în cazul unei echipe? Sau al unui sector de lucru? Al unei întregi organizaţii? Din ce perspectivă putem privi sarcinile pe care le avem, provocările cu care ne confruntăm zi de zi, pentru a introduce ceva pozitiv în felul în care planificăm şi organizăm totul?

Majoritatea echipelor, într-un fel sau altul, fac nişte planuri. Determină necesităţile financiare, cifrele vânzărilor şi decid ce trebuie făcut pentru a-şi îndeplini obligaţiile de producţie. Analizează obiectivele. Discută despre presiunile şi politicile cărora trebuie să le facă faţă. Apoi alcătuiesc un plan, stabilesc nişte sarcini, nişte date, nişte sisteme de urmat.

Să presupunem că faci parte dintr-o astfel de echipă. Cum ai putea transforma procesul planificării într-o activitate de conducere?

Ce-ar fi dacă aţi începe şedinţa de planificare cu revizuirea misiunii grupului? Aţi putea evalua ultimele performanţe realizate, învăţând din ceea ce aţi făcut. Aţi putea pune întrebări de genul:

- Ce anume ne conduce către misiunea noastră?
- Ce ne îndepărtează de ea?
- Ce procese stau în calea îndeplinirii misiunii noastre?
- Ne ghidăm după principiile corecte?
- Ce putem face pentru a le urma mai îndeaproape?

Aţi putea lua câteva din diversele roluri şi funcţii, evaluându-le pe baza crezului organizaţional, punând întrebări ca acestea:

- Mergem pe calea cea bună?
- Există procese care ar putea fi îmbunătăţite?
- Cine sunt cei implicaţi?
- Cine ar mai dori să fie implicat?
- Ce oameni trebuie neapărat implicaţi?
- Ce principii sunt aplicate?
- Ce putem face pentru a mobiliza capacităţile individuale?
- Putem crea o sinergie eficientă între sarcini şi/sau obiective?
- Ce lucruri ar trebui să iniţieze echipa?
- Ce anume ar trebui să nu mai facă?
- Cât de stimulative sunt acordurile de intendenţă?
- Avem cu toţii aceleaşi speranţe?

Există un număr infinit de asemenea întrebări. Nu contează dacă eşti un membru de rând sau un lider al echipei. Acţionează în cadrul

Sferei tale de Influență. Pune întrebări. Ascultă. Ajută-i pe oameni să se oprească puțin și să reflecteze. Cum putem deveni fundamental mai eficienți? Cum ne putem schimba dramatic în bine? Nu sunt întrebări care se referă la management, ci la conducere; sunt întrebări de Sector II. Ele reprezintă specificul celei de-a patra generații.

CÂT DE IMPORTANTĂ POATE FI O ZI?

În timp ce învățăm să ne cunoaștem mai bine și să ne examinăm paradigmele, descoperim că ele sunt adânc înrădăcinate în noi. Schimbarea nu se face atât de ușor.

Mă simt de parcă m-aș lupta în fiecare clipă cu timpul. Mă întreb mereu ce pot face pentru a mă mișca mai repede, pentru a face mai mult într-un timp mai scurt. Trebuie să mă ocup de o grămadă de lucruri la serviciu și acasă. Știu că e o abordare mecanică, dar simt că am nevoie de mai multă viteză – să-mi termin câteodată mai devreme munca, să am ceva mai puține probleme. Ceasul ticăind pe perete mă menține tot timpul zilei sub presiune. La ora asta trebuie să fi terminat cutare lucru, îmi spun adesea, agitat, cu sentimentul că nu dețin îndeajuns controlul. Trebuie să am grijă să stăpânesc mai bine lucrurile, să le împiedic să apară pe neașteptate și să-mi dea ziua peste cap.

Acest tip de paradigme își poartă propria povară și reprezintă o spirală descendentă. Cu cât muncim mai mult, cu atât ne afundăm mai adânc.

În ziua de Sector II, ceea ce schimbăm mai întâi este propria noastră mentalitate. Sarcinile ne asigură ocazii de evoluție și instruire. Putem acționa asupra capacităților noastre – învățând, exersându-ne priceperile și abilitățile – sau asupra caracterului – fiind mai cinstiți, mai înțelegători, privind și din punctul de vedere al celorlalți, oprindu-ne și ascultându-ne conștiința. Ne putem propune să schimbăm sistemele și să le facem mai eficiente. E incredibil câtă creativitate se poate naște atunci când învățăm să ne oprim și să ascultăm.

Mă dau câțiva pași înapoi. Privesc tabloul de ansamblu. Văd provocările, dar le privesc ca pe ocazii de a construi relații și a crea sinergie. Cât de mult poate însemna asta! Mă opresc să mă orientez, să-mi verific busola și hărțile. Îmi dau seama de forța care poate veni din potrivirea perfectă a elementelor din viața mea. Sunt uimit de ceea ce pot învăța atunci când mă opresc și-mi văd viața așa cum ar fi ea dacă aș trăi în armonie cu principiile corecte – un model perfect de ordine și frumusețe. Cu cât sunt mai aproape de principii, cu atât mai multe ocazii îmi apar înainte. Pot să realizez ceva, să simt că evoluez, că într-adevăr contribui, că fac ceva cu adevărat important. Încet dar sigur, viziunea și crezul meu se conturează. Simt că devin un om de încredere. Câștig forță, caracter și competență. Îmi crește și încrederea în ceilalți. E formidabil!

Uneori e dificil. Greșim adesea. Ne întoarcem la vechile obiceiuri, la dependența de urgență, la deprinderea de a face cât mai mult într-un timp cât mai scurt – chiar dacă ne ocupăm doar de activități de Sector II.

Dar cu cât ne exersăm mai mult conducerea individuală, în interiorul Sectorului II, cu atât putem simți mai acut evoluția. Simțim cu adevărat că trăim tot mai bine. E o spirală ascendentă. Fiecare sector al vieții începe să le influențeze în bine pe celelalte. Și apar tot mai multe lucruri bune cu care ne putem lăuda.

15
Pacea roadelor

Nu cunoaştem viitorul şi nu ne putem face prea multe planuri. Dar putem avea grijă de minţile şi trupurile noastre, ne putem face vise, gânduri şi idealuri îndrăzneţe, închipuindu-ne ce fel de oameni vom fi în clipa în care va trebui să acţionăm cu noblete... Nimeni nu se poate schimba peste noapte şi nu-şi poate abandona obiceiurile şi speranţele.

Joshua L. Chamberlain

Roger: Când mă îndrept cu maşina, prin defileu, către Sundance, unde ne desfăşurăm multe dintre programele de instruire, am adesea senzaţia unei schimbări care mă învăluie. Freamătul şi agitaţia de la birou, cu toate grijile şi solicitările, par să se evapore şi încep să simt că mă confund cu măreţia munţilor, cu torentul râului, cu bogăţia de culori şi forme care mă înconjoară.

Mă trezesc ascultând cu atenţie. E o linişte aparte, în care pot să aud mai mult decât de obicei. Devin tot mai liniştit şi împăcat, lăsându-mi vocea interioară să vorbească.

Aceste clipe sunt unele dintre cele mai preţioase pentru mine, pentru că reuşesc să ating un filon de obicei ignorat, care e însă mai bogat decât

multe dintre lucrurile ce mă înconjoară zilnic. Sunt momente în care îmi pot pune în ordine gândurile, viziunea, idealurile.

Mulți dintre noi au acest sentiment de pace lăuntrică, atunci când ies în mijlocul naturii. Ne simțim în afara timpului, devenim conștienți de legile atotputernice ale naturii și de insignifianța noastră vizavi de ele. Nu le putem schimba; nu le putem controla. Însă acest gând e într-un fel liniștitor. Suntem mulțumiți că facem parte dintr-un întreg atât de înălțător și imuabil.

În natură există un sens al echilibrului și armoniei. Anotimpurile vin și trec cu regularitate. Există cicluri de viață, care oferă și primesc, într-un tot de frumusețe și armonie. Toate cataclismele – furtuni, cutremure, inundații – fac parte dintr-un sistem armonios mai larg, un ciclu natural de evoluție și schimbare. Natura este tot timpul în devenire și își expune frumusețile conform unor legi stricte.

Natura e cea care ne învață despre liniștea interioară. Ea ne amintește că există niște legi care controlează totul. Iar asta ne consolează – știm că este o ordine în univers. Nu putem influența derularea anotimpurilor, nici efectele gravitației, așa cum nu putem interveni nici în legile naturale ale dimensiunii omenești. Pur și simplu nu ne putem face propriile noastre legi, fără a suferi consecințele de rigoare. Pacea și calitatea vieții vin doar atunci când descoperim și urmăm legile fundamentale ale existenței.

CE ÎNSEAMNĂ PACEA?

Pacea despre care vorbim este, desigur, mai mult decât opusul războiului. Nu înseamnă o retragere în pustiu, pentru a evita dificultățile și dilemele de zi cu zi. Pacea despre care vorbim este o trăsătură a vieții noastre interioare. Este bucuria de a trăi. Și o poți afla în mijlocul vieții, nu departe de ea.

Dacă privim totul din perspectiva realizării individuale, am putea presupune că pacea şi fericirea vin din lucruri de genul:

- conturi în bancă
- control absolut
- recunoaştere şi faimă
- o casă nouă, o maşină elegantă sau alte posesiuni
- un statut social superior

Ideea e să faci ceva, cât mai repede şi mai bine, pentru a ajunge să ai toate aceste lucruri. Dar care e rezultatul? Toate astea aduc pacea? Eşafodajul e construit pe ceva durabil?

Opreşte-te o clipă şi gândeşte-te la propria-ţi viaţă. Ce înseamnă „pacea" pentru tine? De unde vine ea? Eşti mulţumit de cantitatea şi calitatea păcii tale lăuntrice?

Sistemele şi procesele pe care le-am descris în această carte creează diferite paradigme bazate pe principiile nordului autentic, pe obiectivele şi perspectivele care te ajută să-ţi câştigi liniştea şi fericirea. Cultivând aceste paradigme şi principii ale generaţiei a patra, putem prelua şi îmbunătăţi punctele forte ale celorlalte generaţii de *time management*, eliminându-le în acelaşi timp minusurile. Schema din pagina următoare rezumă şi ilustrează acest lucru.

Identificând plusurile şi scăderile celorlalte generaţii, ne dăm seama că multe persoane care le aparţin îşi folosesc de fapt instrumentele în moduri care reflectă paradigmele celei de-a patra generaţii. De altfel, suntem convinşi că indivizi aparţinând fiecărei generaţii s-au deprins de-a lungul vremii să folosească principii ale generaţiei a patra – tocmai pentru că aceste principii se aflau în adâncul lor. Ştim că mulţi oameni se află în prima generaţie deoarece s-au obişnuit să ducă o viaţă conştiincioasă şi să fie de folos acolo unde sunt solicitaţi. Ştim că, în vreme ce oamenii din a treia generaţie îşi identifică valorile şi trăiesc conform lor, mulţi dintre ei se ghidează după principiile şi legile vieţii care aduc pacea şi fericirea. Însă ştim de asemenea că sistemele şi procesele care corespund acestor aspiraţii şi paradigme fundamentale ne determină să le transpunem mai deplin în viaţa de zi cu zi.

Pacea lăuntrică depinde în mod fundamental de stabilirea priorităţilor. Iar pentru asta esenţiale sunt cele patru nevoi şi capacităţi – a trăi, a iubi, a învăţa, a lăsa ceva în urmă. Pentru a ne stabili priorităţile tre-

buie să ne folosim cele patru însuşiri – cunoaşterea de sine, conştiinţa, voinţa independentă şi imaginaţia creatoare – pentru a ne desăvârşi nevoile şi capacităţile, fără a uita de principii.

Atunci când includem în viaţă procesele şi paradigmele celei de-a patra generaţii, descoperim un alt tip de pace interioară:

- în capacitatea noastră de a trăi, a iubi, a învăţa şi a lăsa ceva în urmă, cu bucurie şi cumpătare
- în cultivarea însuşirilor noastre umane, care ne stimulează caracterul şi competenţa în momentul alegerii
- în rolurile noastre care devin părţi ale unui întreg viu şi sinergic
- în deprinderea de a ne asculta conştiinţa şi a trăi conform ei

Există cu adevărat nişte *principii.* Avem de asemenea o *conştiinţă.* Aceste două lucruri pot schimba totul. Ele ne influenţează modul de gândire şi felul în care privim tot ce e jurul nostru. Ne dăm seama cât de important e să ne oprim în spaţiul acela dintre stimul şi reacţie, pentru a ne putea asculta conştiinţa şi a lua cele mai bune decizii. Ne dăm seama că există obiective mai înalte decât cele individuale, în jurul cărora ne putem concentra eforturile şi energia, cu pasiunea şi încrederea că suntem în stare să creăm roadele unei vieţi de calitate. Vom vedea atunci lumea ca un loc ce abundă în soluţii alternative şi ne vom da seama de importanţa modului în care ne organizăm viaţa, pentru a căpăta deprinderi care să ne aducă pacea lăuntrică.

	Rezumat	Instrumente
Prima generaţie	Indici de memento	Simple notiţe, liste
Generaţia a doua	Planificare şi pregătire	Calendare, carneţele
Generaţia a treia	Planificare, priorităţi, control	Agende care unifică valorile cu obiectivele şi schemele zilnice

Generaţia a patra	Avantaje de reţinut	Dezavantaje de eliminat
Cele patru necesităţi şi capacităţi: a trăi, a iubi, a învăţa, a lăsa ceva în urmă	• Unele necesităţi atinse prin stabilirea obiectivelor şi a priorităţilor (generaţia III)	• „Priorităţile" – lucrurile care ţi se nimeresc în cale (generaţia I) • Dorinţa de mai mult, fără ca asta să te împlinească (generaţia II, III)

Generaţia a patra	Avantaje de reţinut	Dezavantaje de eliminat
Principiile „nordului autentic" Patru însuşiri: cunoaştere de sine, conştiinţă, imaginaţie creatoare, voinţă independentă	• Asumarea responsabilităţii pentru rezultate (generaţia III)	• Priceperile nu sunt de-ajuns pentru eficienţă şi control – e nevoie de caracter (generaţia II, III) • Iluzia că tu controlezi totul, nu legile naturale sau principiile – aroganţa că „legea este în tine" (generaţia III) • Clarificarea valorilor ne-conformă cu principiile universale (generaţia III) • Priorităţi stabilite în funcţie de urgenţă şi preţ (generaţia III)
Forţa viziunii	• Eficientizarea şedinţelor şi prezentărilor, prin pregătire (generaţia II) • Conectarea la valori (generaţia III)	• Neutilizarea forţei viziunii (generaţiile II, III)
Echilibrul între roluri	• Mai puţin stress (gen. I)	• Relaţii în suferinţă, angajamente ignorate sau uitate (generaţia I) • Poate duce la sentimentul vinovăţiei, supraîncărcării, la dezechilibru între roluri (generaţia III)
Forţa obiectivelor	• Mai multă organizare prin obiective şi planificare (generaţia II) • Forţa obiectivelor de lungă, medie şi scurtă durată (generaţia III) • Transpune valorile în obiective şi acţiune (generaţia III)	• Lucrurile scapă printre degete (generaţia I) • Împlinire relativ redusă (generaţia I)
Perspectiva săptămânii	• Fără programare şi planificare exagerată (generaţia I) • Urmăreşte sarcinile (gen. I) • Respectă promisiunile şi angajamentele (generaţia II) • Sporeşte productivitatea individuală prin planificare şi stabilirea priorităţilor (generaţia III) • Sporeşte eficienţa (generaţia III) • Structurează şi ordonează viaţa (generaţia III) • Dezvoltă priceperea de a organiza timpul şi propria persoană (generaţia III)	• Lipsa unei structuri reale (generaţia I) • Trecerea dintr-o criză în alta, ca urmare a ignorării programului şi structurii (generaţia I) • Planificarea zilnică merge rareori dincolo de rezolvarea urgenţelor, a crizelor (generaţia III)

Generaţia a patra	Avantaje de reţinut	Dezavantaje de eliminat
Integritate în momentul deciziei	• Capacitatea de adaptare în momentul apariţiei unui element de mai mare importanţă (generaţia I)	• „Priorităţile" – doar ceea ce e în plan (generaţia II) • Tendinţa de a pune programul mai presus de oameni (generaţiile II, III) • Mai puţină flexibilitate / spontaneitate (generaţia III)
Sinergia interdependenţei	• Sensibilitate mai mare faţă de oameni (generaţia I)	• Gândirea şi acţiunea independentă, când oamenii sunt văzuţi ca mijloace sau ca obstacole în calea obiectivelor (generaţiile II, III) • Tendinţa de a-i considera pe oameni drept „obiecte" (generaţia III)

STABILIREA PRIORITĂŢILOR ADUCE PACEA

Principiile şi procesele descrise în această carte aduc pacea în toate cele patru dimensiuni ale vieţii – pacea conştiinţei, pacea minţii, pacea relaţiilor noastre... chiar şi pacea trupului. Viziunea oferă scop şi sens. Rolurile devin moduri sinergice de a contribui în lume. Obiectivele devin împliniri semnificative, dictate de conştiinţă. Săptămâna face legătura între crez şi clipă, într-un ciclu de evoluţie. „Ascuţirea uneltei" reprezintă reînnoirea zilnică şi săptămânală. Fiecare moment de decizie devine un spaţiu în care ne putem exersa însuşirile umane, acţionând cu integritate.

Viziunea împărtăşită şi acordurile de intendenţă ne stimulează să vedem oamenii nu ca pe nişte probleme, ci ca pe nişte înlesniri. Ne dăm seama că ei nu sunt obiecte, şi nici mijloace de care să ne folosim. Sunt fiinţe umane vii, cu propriile lor reacţii la diverşi stimuli, cu propriile însuşiri şi capacitatea de a intra în sinergie cu noi, pentru stabilirea împreună a priorităţilor, într-un mod de multe ori superior a ceea ce am fi reuşit singuri.

Aceste principii şi procese schimbă considerabil viziunea multora dintre noi asupra timpului şi calităţii vieţii. Lucru esenţial pentru pacea

interioară, căci frustrarea se naște mai ales din cauza viziunii greșite, a speranțelor deșarte – ne așteptăm ca ceva să fie într-un anume fel sau să producă anumite rezultate, iar când asta nu se întâmplă, ne simțim frustrați.

De fapt, problema e că multe dintre speranțele noastre provin din ceea ce ne-a învățat societatea să așteptăm de la viață, nu din paradigma nordului autentic. Aceste speranțe nu se fundamentează pe Legile Vieții.

Mulți dintre noi ne așteptăm – rațional sau în subconștient – să putem realiza, într-o zi, ceea ce ne-am planificat. În consecință, atunci când apare vreo nouă provocare neașteptată, ne simțim frustrați. Când cineva are vreo nevoie pe care n-o anticipasem, din nou ne simțim frustrați. Privim oamenii ca pe niște întreruperi, iar schimbările ca pe niște dușmani. Pacea și fericirea noastră depind de modul în care suntem sau nu capabili să trecem cu bine prin acea zi, bifând toate sarcinile de pe listă.

Dar ce se întâmplă atunci când așteptările noastre se schimbă, atunci când privim fiecare zi ca pe o nouă și provocatoare aventură, pentru care avem o hartă, dar și o busolă care ne ajută să navigăm prin teritoriile necartografiate... atunci când privim problemele ca pe niște ocazii de a-i ajuta pe alții... atunci când ne așteptăm în orice clipă să întâlnim situații care să ne pună în discuție prioritățile, încrezători că busola noastră ne va ajuta să mergem mai departe către destinația „cea mai bună"? Ce se întâmplă când pacea și fericirea noastră se instalează doar dacă, atunci când mergem seara la culcare, știm că am ales, de-a lungul întregii zile, să punem în prim plan lucrurile care contează cu adevărat? Oare toate acestea pot schimba felul în care interacționăm cu realitățile zilei?

Să analizăm acum o altă speranță. Conștient sau nu, mulți dintre noi se așteaptă ca viața să fie lipsită de mari provocări. În consecință, orice problemă sau provocare creează frustrare. Nu se potrivește cu speranțele noastre.

Dar asemenea speranțe nu sunt bazate pe realitate. Greutățile fac parte în mod natural din viață. La fel cum ne dezvoltăm mușchii ridicând greutăți tot mai mari, tot așa ne întărim caracterul învingând tot felul de provocări și adversități. Precum observa M. Scott Peck în *Calea cea mai puțin umblată*: „Viața este dificilă. E un mare adevăr, unul dintre cele mai mari adevăruri. E un mare adevăr, pentru că, din clipa în care ne-am dat seama de el, îl putem depăși. În momentul în care

ştim că viaţa e grea, ea nu mai e atât de dificilă. Pentru că, odată ce e acceptat, faptul că viaţa e grea nu mai contează."

Prin urmare, dacă ne aşteptăm la provocări, atunci ele nu vor mai genera frustrări.

Un alt exemplu – mulţi dintre noi ne aşteptăm ca cei din jurul nostru să ne aprobe, să facă ceea ce credem *noi* că trebuie făcut. Când ceilalţi au altă opinie, când pun întrebări sau nu ne împărtăşesc cu entuziasm ideile şi deciziile, când vin cu alte soluţii alternative, ne simţim frustraţi.

Ce-ar fi însă dacă ne-am aştepta de la început ca oamenii să vadă altfel lucrurile decât le vedem noi, dacă am aprecia diferenţele de vederi şi am anticipa folosirea sinergică a însuşirilor umane pentru crearea unor soluţii alternative?

Aşteptările neîmplinite duc la frustrare, însă avem posibilitatea să ne ţinem sub control speranţele. Asta nu înseamnă că va trebui să nu mai sperăm, ci să ne întemeiem nădejdile pe realităţile nordului autentic. Una dintre cele mai eficiente căi de a înlătura frustrarea din viaţa noastră este tocmai examinarea speranţelor pe care ni le facem. De câte ori ne simţim dezamăgiţi, trebuie să ne întoarcem la sursa problemei.

- Ce speranţe am avut şi nu s-au împlinit?
- Erau ele fundamentate pe principiile nordului autentic?
- Ce ar trebui să fac pentru a renunţa la aceste speranţe?
- Ce pot învăţa din această experienţă, care să-mi fie de ajutor în viitor?

Atunci când aşteptările noastre nu se întemeiază pe realităţile nordului autentic, nu facem decât să ne cultivăm neliniştea şi frustrarea.

CELE DOUĂ ELEMENTE CHEIE: CONTRIBUŢIA ŞI CONŞTIINŢA

Dintre toate principiile şi procesele despre care am discutat până acum, esenţiale pentru pacea lăuntrică sunt *contribuţia* (a lăsa ceva în urmă) şi *conştiinţa.* Deşi fiecare dintre cele patru necesităţi – şi fiecare

dintre cele patru însuşiri – au importanţa lor vitală, contribuţia e cea care le oferă sens şi energie tuturor. Împreună, contribuţia şi conştiinţa ne ajută să ne dăm seama încotro vrem să mergem şi cum putem ajunge acolo.

Contribuţia

Recent, Centrul de Conducere Covey a difuzat o casetă pe care am realizat-o în Anglia. Personajul principal al acestei remarcabile dramatizări era un englez care trecuse de la o copilărie petrecută pe străzi la o carieră de scriitor cunoscut, înconjurat de o familie minunată. Acum suferea însă de un „blocaj" de inspiraţie, fiind incapabil, de câtva timp, să mai scrie ceva. Se părea că îi secase pur şi simplu creativitatea. Datoriile începuseră să se adune, editorii îl presau, deprimarea pusese stăpânire pe el şi îşi vedea deja copiii sfârşind în stradă, aşa cum păţise şi el în tinereţe.

Nu mai avea nici o speranţă. Nu mai putea să doarmă. Începuse să-şi petreacă nopţile rătăcind pe străzile Londrei. Vedea sărăcia, condiţiile inumane din fabricile unde copiii lucrau noaptea, lupta teribilă a părinţilor de a-şi hrăni familiile. Această realitate dură l-a impresionat şi şi-a dat seama de egoismul şi lăcomia acelora care profitau de pe urma semenilor. O idee a început să-i încolţească în minte. Putea face ceva pentru a schimba lucrurile!

S-a întors la scrisul său cu o energie şi un entuziasm pe care nu-l mai cunoscuse până atunci. Viziunea contribuţiei în lume l-a mobilizat. Nu mai simţea îndoiala şi descurajarea. Nu-şi mai făcea griji cu problemele lui financiare. Vroia să publice cât mai repede această poveste, s-o vândă cât mai ieftin şi s-o facă accesibilă cât mai multor persoane. Viaţa lui s-a schimbat cu totul de atunci.

Ca şi lumea întreagă. Capodopera lui Charles Dickens, „Poveste de Crăciun", a luminat vieţile a milioane de oameni de pretutindeni. De o sută cincizeci de ani, viziunea lui a lăsat o minunată moştenire de speranţă, căldură şi tandreţe.

Majoritatea paradigmelor referitoare la realizarea individuală sunt nişte forme goale, creând doar satisfacţii iluzorii.

Doar atunci când contribuim mai mult decât consumăm putem afirma că am creat contextul pentru a ne simţi împăcaţi, în absolut toate domeniile vieţii. Numai dacă lăsăm ceva în urmă descoperim sensul trăirii, iubirii, al evoluţiei individuale.

Conştiinţa

Generaţia a treia de *time management* promovează o combinaţie de voinţă independentă, cunoaştere de sine şi imaginaţie creatoare. Însă fără conştiinţă, nu există pace.

Stephen: Lucram la un moment dat într-o universitate şi am avut privilegiul de a găzdui un faimos psiholog, fost preşedinte al asociaţiei naţionale de psihologie. Omul acesta era considerat părintele „terapiei integrităţii", o metodă de tratament psihologic bazat pe ideea că pacea interioară, fericirea autentică şi echilibrul se nasc doar atunci când duci o viaţă integră, conformă conştiinţei. El credea cu tărie că această conştiinţă are legătură cu sensul universal al binelui şi răului, comun tuturor culturilor, religiilor şi societăţilor existente de-a lungul timpului.

Într-o după amiază, după seminar, l-am dus în afara oraşului să-i arăt câteva peisaje superbe. Am folosit ocazia pentru a-l întreba cum ajunsese să creadă în această terapie a integrităţii.

„Totul a pornit de la o problemă personală", mi-a spus el. „Eram maniaco-depresiv şi aproape toată viaţa mea fusese o serie de suişuri şi coborâşuri. Pe măsură ce-mi ascultam şi sfătuiam pacienţii, mă simţeam tot mai stresat şi mai vulnerabil. Am început să alunec în depresie şi chiar am fost pe punctul de a mă sinucide. Eram destul de conştient de ceea ce se întâmpla cu mine şi, lucrând în domeniu, ştiam că e grav. M-am internat într-o instituţie de specialitate. După o lună sau două m-am întors la lucru, dar, cam peste un an, am recidivat şi a trebuit să mă internez din nou. Apoi am revenit la cercetările şi lucrările mele."

A continuat: „La un moment dat, când eram încă preşedintele asociaţiei, am început să mă simt atât de rău, atât de deprimat, încât îmi era imposibil să mai conduc şedinţele. Atunci mi-am pus întrebarea:

«E oare posibil să mă aflu pe un drum greșit, atât în viață cât și în profesie?» Știam în adâncul sufletului că trăiam de mulți ani într-o minciună pe care nu eram în stare s-o recunosc."

În timp ce șofam și îl ascultam cum îmi povestea toate aceste lucruri, eram puțin speriat de ceea ce urma să-mi spună. „M-am decis", a reluat el, „să schimb macazul. Am renunțat la amantă și i-am mărturisit totul soției. Și pentru prima oară am simțit că scap de o povară – nu era pacea aceea pe care o resimțeam după tratamentele anti-depresive, ci era o pace adâncă, marcată de onestitatea față de mine însumi, de integritatea care îmi lipsise atâta timp. Atunci am început să examinez teoria că multe dintre problemele cu care avusesem de-a face, erau rezultatul unei conștiințe ignorate, negate, încălcate, ceea ce crea o pierdere a integrității personale. Prin urmare, m-am apucat să lucrez la această idee. Am cercetat, i-am implicat și pe alți clinicieni, care au început să aplice paradigma în cazul pacienților tratați de ei. Iar rezultatele au fost concludente. Așa am ajuns la terapia integrității."

Francheța acestui om și profunzimea convingerii sale m-a impresionat puternic, și pe mine, și pe cele câteva sute de studenți care l-au ascultat, în ziua următoare, în amfiteatrul universității.

Experiența personală a psihologului și alte cercetări dovedesc clar rolul esențial al conștiinței în câștigarea liniștii interioare, a acelui tip de „pace adâncă" despre care vorbea bărbatul din exemplul anterior. Desigur, el reușise să-și dezvolte la nivel superior câteva dintre însușirile fundamentale. Faptul că și-a dat seama de propria-i situație și a hotărât să se interneze, dovedește o remarcabilă voință și cunoaștere de sine. Lucrările sale în domeniu sunt dovada grăitoare a imaginației sale creative. Însă abia când a făcut apel la conștiință a putut găsi în sfârșit pacea după care tânjea.

Rezultatele unor decenii de experiență în psihoterapie, atitudine mentală pozitivă și dezvoltare a creativității, probează inutilitatea încercării de a descoperi pacea și adevărata calitate a vieții fără a face apel în primul rând la conștiință. Conștiința reprezintă legătura noastră cu nordul autentic, cu principiile care pot naște pacea și calitatea vieții.

CELE DOUĂ OBSTACOLE: DESCURAJAREA ȘI MÂNDRIA

Descurajarea

Acest element reprezintă, ad litteram, exact ceea ce vrea să spună: des-*curaj*-area, adică absența curajului. Descurajarea e opusul a tot ceea ce am discutat până acum. Ea apare atunci când ne construim viața pe iluzii și nu pe principii, când suntem puși în fața consecințelor faptului că am „proptit scara de zidul greșit". Apare atunci când suntem obosiți, neputincioși, îndatorați, atunci când am rupt o relație, când nu reușim să evoluăm, când nu avem nici un scop în viață. Se naște atunci când n-avem nici o viziune, când trăim în dezechilibru, când eșuăm în atingerea obiectivelor propuse. Apare atunci când ne pierdem în urgențe, în perspectiva limitată a zilei, când nu acționăm cu integritate în momentul alegerii. Se naște odată cu mentalitatea săracă, de tip competitiv, când viața ne e plină de interacțiuni câștig/pierdere, iar mediul în care trăim e marcat de o gândire comparativă, de invidii și bârfe.

Descurajarea înseamnă a te pierde în pădure fără să ai nici o busolă sau hartă potrivită. Înseamnă să descoperi că multe dintre hărțile pe care ni le oferă cei din jur ne duc de fapt în altă parte decât vrem să ajungem.

Curajul, pe de altă parte, vine ca rezultat al conștientizării faptului că există niște principii, ca rezultat al desăvârșirii nevoilor și capacităților noastre; vine pentru că avem o viziune clară și un echilibru între roluri, avem abilitatea de a ne stabili și împlini obiective importante, trecând dincolo de urgența momentului, avem caracterul și competența de a acționa cu integritate în momentul alegerii, avem o mentalitate a abundenței care aduce eficiență și sinergie în realitatea interdependentă. Curajul vine din inimă și aduce speranță.

Oriunde am fi, cel mai bun mod de a ne cultiva curajul este de a ne stabili un obiectiv și a-l duce la îndeplinire, de a face o promisiune și a o respecta. Oricât de neînsemnate ar fi obiectivul sau promisiunea, important e să ne ținem de ele – asta va contribui la întărirea încrederii

că putem acționa cu integritate în momentul alegerii. Poate fi vorba de o simplă hotărâre de a te trezi mai devreme sau de a ține o anumită dietă, chiar și pentru o singură zi. Dar în momentul în care începem să facem promisiuni și să le respectăm, atât față de noi înșine cât și față de ceilalți, pășim pe calea care duce către încredere, evoluție și pace.

Mândria

Un obstacol încă și mai mare, un pericol dintre cele mai redutabile în calea efortului nostru de a pune în centrul atenției principiile, îl constituie mândria. Deși folosim cuvântul pentru a descrie profunda satisfacție sau bucurie față de ceva sau cineva – putem fi mândri de o realizare importantă sau de un fiu care a avut o reușită – mândria mai reprezintă și una dintre cele mai distructive paradigme din viață.

Putem înțelege mai ușor această dimensiune negativă dacă ne gândim la cuvântul „mândru", cu sens de „vanitos, arogant", o persoană cu o natură fundamental competitivă, care caută tot timpul să se ridice deasupra celorlalți. Așa cum spunea C. S. Lewis:

„Omul mândru nu se mulțumește când are ceva, decât dacă acel ceva este mai mult decât are omul de lângă el... Doar comparația îl face mândru; plăcerea de a fi deasupra celorlalți."

Să analizăm impactul pe care îl are mândria în desăvârșirea nevoilor și capacităților noastre fundamentale.

- *Trăind* în mândrie, oamenii nu sunt preocupați atât dacă veniturile lor sunt conforme cu necesitățile, ci dacă veniturile lor sunt mai mari decât ale celorlalți. Tot timpul se compară cu alții – își compară fizicul, îmbrăcămintea, coafura.
- Mândria în *iubire* înseamnă că oamenii își măsoară valoarea după numărul și prestigiul prietenilor pe care își închipuie că îi au, sau după laudele pe care le primesc de la ceilalți.
- Când *înveți* cu mândrie nu prea contează ceea ce ajungi să cunoști, ci statutul și diplomele, cât mai importante, pe care reușești să le capeți.
- *A lăsa o moștenire* cu mândrie nu implică bucuria și sensul dăruirii, ci mai degrabă a lăsa mai mult decât alții și a primi în schimb recunoaștere.

Mândria este un parazit emoțional. Nu mai poți fi niciodată fericit, satisfăcut, împăcat, pentru că există oricând posibilitatea ca altcineva să arate mai bine ca tine sau să aibă mai mulți bani, mai mulți prieteni, o casă mai mare sau o mașină mai nouă.

Mândria pângărește sensul în viață, ignoră și chiar detronează conștiința. Așa cum observa C. S. Lewis, „mândria e un cancer spiritual: distruge orice posibilitate de iubire, de mulțumire, chiar și bunul simț." Ea duce în final la ură, invidie și război.

Oamenii vanitoși își găsesc siguranța atunci când sunt cocoțați pe scară mai sus decât alții, indiferent dacă scara lor e proptită sau nu lângă zidul care trebuie. Se simt împliniți doar atunci când îi văd pe ceilalți dedesubtul lor. Recompensa este sus, chiar dacă asta înseamnă deșertăciune.

Și, așa cum există o mândrie a celor care privesc în jos, există și o vanitate a celor care privesc în sus către ei. Așa cum spunea pastorul Ezra Taft Benson:

Mulți dintre noi consideră mândria un păcat al celor din vârf, al celor bogați și învățați, care privesc în jos către noi ceilalți. Există însă o suferință mult mai comună, și anume mândria celor care privesc de jos în sus. Ea se manifestă în foarte multe chipuri, precum defăimarea, bârfa, invidia, pizma, gelozia, neputința de a uita și a ierta, de a aprecia și a recunoaște meritele altora.

Mândria este miezul mentalității sărăcite. Ea alungă cu totul pacea interioară și creează o falsă integritate a alinierii cu elementele exterioare. Și cu ce preț! Cât timp și energie se pierd atunci când te gândești că un altul are mai multe, arată mai bine, trăiește într-un cartier mai scump, are un birou mai mare, face bani mai mulți și e mai apreciat decât tine? Atunci când strigătul rivalității este mai puternic decât șoapta conștiinței ce se întâmplă cu stabilirea priorităților în viață?

Antidotul otrăvii care se numește mândrie este umilința – umilința de a-ți da seama că nu ești o insulă, că adevărata calitate a vieții tale depinde direct de calitatea vieții celorlalți, că sensul trăirii nu stă în consum și competiție, ci în contribuție. Nu noi suntem aceia care facem legile, și cu cât învățăm să prețuim principiile și oamenii, cu atât câștigăm mai multă pace.

TRĂSĂTURILE OAMENILOR PRINCIPIALI

A deveni un om cu principii înseamnă chiar asta: un proces de devenire. Nu se întâmplă peste noapte; e o căutare de-o viață. Dar cu cât îți orientezi viața după nordul autentic, cu atât îți dezvolți mai bine anumite trăsături proprii oamenilor principiali.

Ei sunt mai flexibili și mai spontani. Nu sunt țintuiți de planuri și agende. Programarea este importantă, dar nu atotputernică. Oamenii care au în centrul atenției principiile văd viața ca pe o aventură. Sunt asemenea exploratorilor curajoși care pornesc în expediție către un teritoriu necartografiat – nu știu sigur ce se va întâmpla, dar sunt convinși că va fi pasionant, că vor descoperi noi tărâmuri, vor evolua și își vor aduce noi contribuții în lume. Siguranța lor nu stă în confort, ci în busolă – unica însușire umană care le permite să navigheze cu încredere pe teritorii încă necunoscute.

Ei stabilesc relații mai bogate și mai satisfăcătoare cu cei din jur. Pun oamenii mai presus de agendă. Își clarifică speranțele. Nu fac comparații, nu critică și nu intră în competiție cu ceilalți. Sunt parteneri de nădejde, cinstiți, direcți, loiali, care se țin de cuvânt și își respectă promisiunile. Ei nu reacționează furibund la atitudinea negativă, la critică sau la slăbiciunile umane. Sunt în stare să ierte cu ușurință și nu sunt ranchiunoși. Refuză să eticheteze, să aibă prejudecăți sau stereotipii de gândire. Sunt cu adevărat bucuroși de succesul altora, fiind oricând gata să dea o mână de ajutor. Cred cu tărie în potențialul nevăzut al tuturor oamenilor. Se străduiesc să creeze un mediu propice evoluției și oportunităților.

Ei acționează mult mai sinergic. Li se pare mai eficient și mai satisfăcător să conlucreze cu ceilalți pentru înfăptuirea unei viziuni comune. Apreciază diferențele și cred cu convingere în sinergia soluțiilor alternative. Atunci când lucrează în echipă, știu să compenseze minusurile (ale lor și ale altora) cu plusurile lor sau ale celorlalți. Când comunică ori negociază în situații contradictorii, sunt capabili să desco-

pere căi de mijloc. Se pot concentra asupra intereselor și grijilor interlocutorului, ajutându-l să găsească o rezolvare problemelor sale.

Ei învață tot timpul câte ceva. Fiindcă sunt conștienți că există un nord autentic, ei caută permanent să-l descopere, să-l înțeleagă și să-și orienteze viața către el. Devin mult mai umili și maleabili. Citesc din literatura înțelepților și îi ascultă pe cei din jur. Învață tot timpul din ceea ce trăiesc.

Ei devin mult mai preocupați de contribuția lor în lume. Își dedică timpul și energia nu doar consumului, ci mai degrabă contribuției, pentru a oferi mai mult decât primesc. Sunt gata să facă servicii și să-și aducă aportul la sporirea calității vieții celor din jur.

Ei obțin rezultate remarcabile. Pentru că se ocupă de echilibrul dintre „producție" și *capacitatea* de a produce, reușesc să obțină succese semnificative, pe termen lung. Nu ard lumânarea la ambele capete. Acumulează tot timpul noi cunoștințe și priceperi. Își cultivă abilitatea de a conlucra cu ceilalți și, în tot ce fac, aplică principiile care aduc rezultate de calitate.

Ei își dezvoltă un sistem psihologic sănătos și imun. Sunt capabili să gestioneze cu eficiență problemele care apar. Pot fi atinși de boală, de dificultăți financiare sau dezamăgiri, însă au totdeauna resurse pentru a-și reveni. În căsnicie, în familie, în structurile organizaționale, au grijă să discute și să dezamorseze, pe baza principiilor, toate eventualele crize.

Ei știu să-și stabilească propriile limite. Nu muncesc până cad din picioare, nu cheltuiesc până rămân fără nici un ban și nu se țin de un proiect cu orice preț, chiar dacă acesta e depășit. Nu mai depind de factori externi ca să-și dea seama când trebuie să se oprească. Ei învață să aplice principiile și să-și folosească înțelepciunea pentru a-și cunoaște limitele și a deveni cât mai eficienți. Se concentrează în momentele de vârf ale energiei și creativității, dar își rezervă timp și pentru recreere. Cheltuiesc cu măsură și economisesc pentru nevoile viitoare.

Ei duc o viață mult mai echilibrată. Nu devin dependenți de nici un drog, nu fac excese, nu sunt bigoți și nici fanatici. Sunt activi din punct de vedere psihic, social, mental și spiritual. Duc o viață mult mai bogată și sinergică.

Ei devin mai încrezători și mai siguri pe ei. Au tot mai multă încredere că trăirea în armonie cu nordul autentic va aduce o viață de calitate, prin urmare devin mai răbdători și mai împăcați. Siguranța nu le vine din factori externi precum munca sau recunoașterea, averea sau statutul social. Ea vine din interior – din faptul că trăiesc conform conștiinței și principiilor.

Ei sunt mai capabili să-și respecte cuvântul dat. Nu sunt duplicitari, fățarnici sau ipocriți. Își cultivă capacitatea de a-și respecta promisiunile făcute față de ei înșiși sau față de alții. Își făuresc un Cont Personal de Integritate cât mai echilibrat.

Ei se concentrează pe Sfera lor de Influență. Nu-și risipesc timpul și energia în Sfera Preocupărilor. Se dedică mai mult lucrurilor pe care le pot influența și fac tot ce le stă în putință pentru a îmbunătăți aproape orice situație în care se găsesc.

Ei își cultivă o viață interioară mult mai bogată. Își extrag forța din înnoirile spirituale regulate. Se delectează cu literatura înțelepților, gândesc, meditează și caută un sens în viață.

Ei răspândesc în jur energie pozitivă. Devin mai veseli, mai plăcuți, mai optimiști. Văd totdeauna partea plină a paharului. Pot neutraliza sau îndepărta energiile negative și pot oferi putere forțelor mai slabe din jurul lor.

Ei se bucură mai mult de viață. Nu se acuză pentru orice greșeală sau eșec. Se iartă pe ei înșiși și pe ceilalți. Nu se mai gândesc la ziua de ieri și nu visează cu ochii deschiși la ziua de mâine. Trăiesc deplin în prezent, își fac planuri pentru viitor și se adaptează cu flexibilitate schimbărilor. Au mai mult umor, râd adesea de ei înșiși, dar nu și pe socoteala celorlalți.

Cu cât își cultivă mai mult aceste trăsături, cu atât viața oamenilor devine mai fericită și mai împăcată. Ei încep să simtă ce înseamnă o viață de calitate, atât pentru ei cât și pentru cei din jur.

A deveni un astfel de om nu e totdeauna ușor. Important e să încerci și să te străduiești cât mai mult să-ți orientezi viața după nordul autentic.

RENUNŢĂRI

Filmul *Misiunea* relatează povestea unui individ care prindea băştinaşi şi îi vindea ca sclavi. Întorcându-se într-o zi în oraş, el îşi ucide fratele într-un acces de furie. Afectat profund de ceea ce făcuse, cade într-o stare de deznădejde letargică, din care iese abia după câteva săptămâni, când un preot reuşeşte să-l convingă că mai există speranţe de a-şi răscumpăra greşeala.

Urmând instrucţiunile preotului, încearcă să ispăşească însoţind un grup de misionari prin junglă, în timp ce trăgea după el o plasă uriaşă, încărcată cu toate armele şi bagajele lor. Drumul este teribil de dificil. Omul se luptă cu povara sa, pe povârnişul munţilor, pe marginea prăpăstiilor, în susul apelor. Un membru al grupului, îngrijorat pentru el, îl întreabă pe preot dacă nu era de-ajuns pentru ispăşire, dar acesta răspunde: „Omul va şti singur când să-şi lase povara."

La un moment dat, după efortul îngrozitor, omul cade pe marginea unei stânci şi încearcă să se târască înapoi, rănit şi epuizat. Când ridică ochii, se trezeşte faţă în faţă cu unul din băştinaşi. E un moment de tăcere, apoi băştinaşul scoate cuţitul... şi taie sforile de care îi atârna povara. În acel moment, îl invadează un sentiment formidabil de eliberare, de *renunţare* la tot ce-l ţintuise în trecut. Din clipa aceea, îşi dedică viaţa pentru a-i ajuta pe băştinaşi să trăiască mai bine.

Aşa cum am mai spus, fiecare pas înainte reprezintă o ruptură faţă de trecut, o renunţare. În străduinţa noastră de a ne stabili nişte priorităţi în viaţă, s-ar putea să fim nevoiţi să renunţăm la unele lucruri care altfel ne-ar împiedica în desăvârşire.

Renunţarea la paradigmele comune, care sunt agreabile, dar iluzorii. Poate părea tentant să ne gândim că, pe termen scurt, ne putem stabili nişte obiective şi le putem duce la îndeplinire, obţinând roadele unei vieţi de calitate. Realitatea însă e că doar principiile nordului autentic guvernează calitatea vieţii. Dacă urmărim valori care nu sunt în armonie cu nordul autentic, sfârşim prin a încerca să controlăm consecinţele şi pe cei din jurul nostru. Dar nu vom reuşi. Când apucăm un capăt al

bățului, îl ridicăm implicit și pe celălalt. Există niște principii; există niște consecințe. Numai dacă renunțăm la paradigmele iluzorii devenim liberi să acționăm în armonie cu legile care aduc pacea și calitatea vieții.

Renunțarea la tot ce nu este prioritar. La una din conferințele noastre ținute la Singapore, ne-am întâlnit cu manageri din Europa, Asia și Occident. Când am introdus noțiunile referitoare la Sfera de Influență și Sfera de Preocupări, directorii occidentali au început să discute despre modul în care Sfera de Influență i-ar putea ajuta să se concentreze asupra lucrurilor care trebuiau făcute. În schimb, reacția asiaticilor a fost: „E foarte interesant. Când privim aceste cercuri, ne dăm seama imediat ce anume trebuie eliminat din preocupările noastre." Ne putem elibera pentru a ne ocupa doar de priorități, în momentul în care renunțăm la balast și ne concentrăm timpul și efortul asupra lucrurilor cu adevărat importante.

Renunțarea la minciunile raționalizante. Atâta vreme cât ne împovărăm cu justificări și raționalizări, nu putem fi liberi să răspundem conștiinței. Una din experiențele cele mai eliberatoare din viață este angajamentul că vom răspunde pur și simplu la vocea conștiinței. Cei care încearcă această experiență, chiar și pentru o săptămână, rămân uimiți de ușurarea pe care o simt și de cantitatea de timp și energie pe care au cheltuit-o până atunci cu justificarea unor acțiuni contrare conștiinței.

Renunțarea la sentimentul inutil de vinovăție. Vinovăția pe care o simțim din partea conștiinței ne poate învăța foarte multe. Ne poate ajuta să ne dăm seama dacă suntem sau nu orientați către nordul autentic. Însă cea mai mare parte a vinei pe care o purtăm în noi se datorează conștiinței sociale. Ea nu face decât să stea în calea evoluției noastre. Ne putem elibera, dacă ne analizăm puțin sentimentul de vinovăție. Dacă oglinda socială este cea care îl generează, trebuie să renunțăm la ea. Dacă e conștiința la mijloc, atunci trebuie să ne întoarcem către ea, să ne orientăm cum se cuvine viața, să facem tot ce trebuie pentru reabilitare și să mergem mai departe. Oricât de greu ar fi acest proces, nu poate fi mai dificil decât a trăi permanent cu sentimentul vinovăției. Din viață trebuie să învățăm tot timpul – și din succesele și din eșecurile ei. „Singura greșeală din viață", se spune, „este greșeala de a nu învăța din ceea ce trăiești."

Renunțarea la sursele exterioare de securitate. Atâta vreme cât ne vom extrage securitatea din profesiune, din recunoașterea talentului nostru, din relațiile cu ceilalți sau din orice altceva decât propria noastră integritate față de conștiință și principii, nu vom reuși niciodată să ne stabilim cu adevărat prioritățile în viață. Toate aceste lucruri vor fi mereu mai importante decât ceea ce simțim în adâncul nostru că trebuie să facem. Numai dacă vom renunța la ele și ne vom extrage siguranța din viața noastră interioară, vom fi liberi să ne ocupăm de lucrurile care contează cu adevărat.

MOMENTELE CHEIE

Fiecare decizie pe care o luăm este o decizie importantă. Unele pot părea câteodată nesemnificative, dar, acumulate, ele devin deprinderi interioare care ne vor îndrepta către un anume destin.

Unele din decizii sunt, chiar fără s-o știm în acel moment, hotărâtoare pentru viețile noastre – iar totul depinde de faptul că ne-am gândit sau nu, în acea clipă, la prioritățile noastre reale. Uneori aceste decizii sunt greu de luat. Ne pot solicita o poziție care pare, privită din afară, nepopulară, chiar ilogică. Dar dacă ne-am ascultat conștiința și am pus înaintea „binelui" „mai binele", vom obține pe parcurs rezultate incredibile.

În încheierea acestei cărți, am vrea să povestim câte o experiență care a constituit un moment-cheie în viața noastră, ajutându-ne să înțelegem importanța stabilirii priorităților.

Rebecca: Cu niște ani în urmă, când copiii erau încă la școală, m-am hotărât că era momentul să-mi continui și eu studiile. În trecut, obținusem o bursă la universitate, dar, deși era „bine", am decis că „mai bine" pentru mine era atunci să mă mărit și să-mi întemeiez o familie. N-am regretat nici o clipă acea decizie – ea mi-a adus mai multă fericire și împlinire decât mi-aș fi imaginat vreodată. Însă, pentru că n-am reușit

atunci să-mi termin studiile, m-am hotărât că acum era poate momentul s-o fac.

Nu mă așteptam să simt ceea ce am simțit, atunci când m-am întors în campus ca să mă interesez de detalii. A fost atât de bine! M-a încântat teribil perspectiva aventurii care mă aștepta, mirosul cărților, ideea de a mă apuca din nou de învățat. Am aflat de la administrație care era procedura reintegrării și am părăsit clădirea cu hotărârea de a angaja pe cineva care să aibă grijă de casă și copii, pentru ca eu să mă pot întoarce în mediul universitar.

M-am întors acasă simțindu-mă în al nouălea cer. Urmasem câteva cursuri de-a lungul anilor și studiasem destul de mult în particular, însă gândul că voi putea să-mi dedic tot timpul și energia acestui domeniu (care îmi adusese atât de multă satisfacție și siguranță în trecut), aproape că mă copleșea.

Am spus „aproape", pentru că, adânc în sufletul meu, mai era o voce care îmi șoptea: „Rebecca, familia are nevoie de tine."

N-am vrut să ascult acea voce. Aveam tot felul de justificări și rațiuni ale necesității reluării studiului. Însă vocea aceea interioară mi-a creat un mic inconfort pe care nu l-a mai putut îndepărta nici entuziasmul, nici toată analiza mea rațională. Când, în cele din urmă, am încetat să mă mai opun și am stat s-o ascult cu adevărat, mi-am dat seama că aveam lucruri mai importante de făcut în acel moment decât să mă întorc la școală.

A fost una dintre deciziile cele mai dificile pe care le-am luat vreodată. Fusese atât de aproape – aproape că-i simțisem gustul – și apoi, deodată, a trebuit să dispară. Însă în adâncul meu știam că decizia mea era cea corectă. Știam că trebuia să-mi concentrez eforturile și să mă ocup de lucruri pe care doar eu le puteam face, în clipa aceea, pentru copiii mei. Erau într-o perioadă dificilă, trebuiau să ia decizii importante, iar eu nu puteam lipsi de lângă ei fără a-i priva de o puternică influență pozitivă care le-ar fi putut schimba viața.

Mi-am dublat eforturile de a crea un cămin adevărat pentru familia mea. Am reușit să urmez și un curs seral, timp de un semestru, unde am învățat o mulțime de lucruri despre psihologie, microbiologie și natura umană. Mi-a plăcut și a fost un lucru care m-a îmbogățit, dar nu a

putut lua locul minunatelor experiențe trăite alături de copiii mei, cărora li s-au adăugat, în anii care au urmat, încă doi frățiori. Mă uit acum la ei și mă gândesc: „Oare ce s-ar fi întâmplat dacă aș fi ales altă cale?"

Acea voce a conștiinței m-a ajutat să iau adesea decizii ce contraveneau cu presiunile sociale și raționale. Ea m-a determinat să iau hotărârea de a-mi pune mai presus de toate familia, într-un moment în care eram foarte tentată să fac altfel. Ea m-a determinat să accept, mai târziu, surprinzătoarea oportunitate de a lucra împreună cu Stephen la cartea sa Eficiența în șapte trepte, *contribuind așa cum nu mi-am imaginat niciodată. Ea a fost sursa tuturor deciziilor fericite pe care le-am luat în viață. Mă văd silită să recunosc că există undeva în noi o înțelepciune mai mare decât ne dăm seama și că soluția fericirii este trăirea în armonie cu această voce interioară.*

Roger: Acum câțiva ani, când afacerile nu prea ne mergeau grozav, am hotărât împreună cu Rebecca să ne asumăm o perioadă de dezechilibru, timp de un an sau doi. Am fost de acord că eu va trebui să muncesc mai mult în acest interval de acumulare. Știam că asta presupunea că voi lipsi de-acasă mult prea multă vreme, dar am simțit că era un sacrificiu care trebuia făcut, pentru îndeplinirea obiectivelor noastre pe termen lung.

Acest dezechilibru asumat a dus la rezultatele dorite, dar, la sfârșitul perioadei, a fost foarte greu să revenim la vechile obiceiuri. Erau atâtea lucruri benefice de făcut, și pentru afacere și pentru cei din jur, atâtea presiuni din toate părțile... Săptămânile s-au transformat în luni și părea că dezechilibrul devenea un mod de viață în sine.

Unul din momentele-cheie a fost atunci când m-am oprit și m-am întrebat: „Oare las «binele» să ia locul «mai binelui»? A fost un moment al adevărului și, în timp ce-mi ascultam inima căutând un răspuns, mi-am dat seama că trebuia să-mi limitez drastic numărul de nopți petrecute departe de familie.

Această decizie am testat-o cu greu în timpul săptămânilor care au urmat. Treptat însă, cei cu care lucram și-au dat seama că era vorba de o hotărâre nestrămutată, de o promisiune făcută mie însumi, și mulți dintre ei m-au ajutat s-o onorez, venind cu soluții alternative și căutând să-mi maximizeze contribuția la viziunea noastră comună.

Din astfel de experiențe personale și din observarea atentă a experiențelor celorlalți în timpul procesului de stabilire a priorităților, am ajuns la convingerea că există momente-cheie – clipe în care trebuie să luăm poziție și să avem curajul unui angajament de a provoca schimbarea. Ne simțim teribil de împăcați atunci când ne angajăm să facem ceea ce știm că e mai bine, deși nu-i întotdeauna ușor. Dar dacă nu ne hotărâm s-o facem, ne îngropăm în dezechilibru și confuzie, convingându-ne cu lașitate că e mai simplu să trăiești așa decât să plătești prețul procesului de instaurare a echilibrului.

Stephen: Cu câțiva ani în urmă, am hotărât să părăsesc universitatea și să fondez o organizație care să-mi permită o contribuție mai eficientă. Predam în acea universitate de peste douăzeci de ani și aveam o situație foarte confortabilă. Avusesem mai multe funcții acolo, inclusiv posturi de conducere. Am fost printre membrii fondatori ai noii secții de comportament organizațional, aveam un stil de viață agreabil, un program flexibil, suficientă libertate și un salariu excelent – la care se adăugau și veniturile obținute din consultații și conferințe.

În plus, îmi plăcea foarte mult ceea ce făceam! Aveam câteva clase, cu peste cinci sute de studenți, la care țineam și pe care simțeam că îi pot influența pozitiv.

Totuși, ceva mă determina să încerc noi abordări, să mă apuc de un program de instruire a cadrelor de conducere, aspect care îmi cerea dedicație totală. Am dezbătut o vreme ce e mai bine să fac, și, în cele din urmă, am hotărât să fac pasul cel mare, spre răspândirea cât mai largă, în toate segmentele societății, a ideilor cuprinse în cărțile mele – Eficiența în șapte trepte *și* Conducerea bazată pe principii. *Aveam încredere că totul va merge bine și din punct de vedere financiar, pentru a fi sigur că nici familiei mele nu-i va lipsi nimic. Existau totuși o mulțime de necunoscute și de îndoieli.*

Într-un an sau doi m-am simțit atât de satisfăcut și de stimulat de provocările noului meu program, încât am regretat că nu făcusem mișcarea chiar mai devreme. Mi-am dat seama din nou cu acuitate de necesitatea de a nu ne lăsa niciodată seduși de „bine", de a căuta întotdeauna „mai binele", de a descoperi segmentul care te reprezintă cel mai bine și unde poți contribui cel mai eficient.

Cu fiecare etapă pe care o depășeam în noua mea afacere, trebuia să mă confrunt cu aceeași problemă – să rămân în zona „binelui" și a elementelor cunoscute, sau să caut „mai binele", pășind pe teritorii încă neexplorate. Fiecare pas presupunea alte chinuri și îndoieli. Îmi amintesc că eram la un moment dat într-un mare oraș, îndreptându-mă cu taxiul spre hotel, când brusc m-au năpădit sudorile dându-mi seama că pusesem la bătaie o sumă uriașă de bani și îmi riscasem toate bunurile acumulate peste ani, garantând cu ele un împrumut la bancă. Îi supuneam de asemenea riscului și pe cei pentru care eram responsabil – puteam să pierd tot, inclusiv noua afacere.

Îmi amintesc că apoi m-am gândit totuși că toate acele pierderi erau de fapt investiții în dezvoltarea pieților, a oamenilor, a produselor și că eventualele eșecuri puteau fi prilejuri de învățare și înțelegere, utile pentru viitor. Gândurile astea erau toate foarte raționale, însă realitatea era că, emoțional, mă simțeam vulnerabil și în pericol. Familia mea, viitorul meu – toate erau supuse unui risc major. Atunci a fost prima oară când m-am simțit cu adevărat expus și vulnerabil, trăind amenințat în fiecare zi.

În fiecare din momentele cruciale, de profundă schimbare în structura și strategia noii afaceri, am simțit aceleași neliniști și temeri de a părăsi calea bătătorită pe care mersesem în trecut. Totul părea teribil de riscant. A trebuit să ne cultivăm încrederea în principiile interdependenței sinergice – esența evoluției, satisfacției și contribuției autentice – precum și încrederea în caracterul și competența celor din jurul nostru.

Cu fiecare ocazie, a trebuit să părăsesc zona în care începusem să mă simt confortabil, să mă arunc pe spate de la înălțime, trecând (chiar dacă știam că am la dispoziție o plasă sau frânghii de siguranță) prin aceeași perioadă de vulnerabilitate emoțională. Însă de fiecare dată, temerile au fost nefondate, iar rezultatele au meritat tot efortul. Satisfacția reciprocă, entuziasmul spontan, acumulările și noile perspective căpătate, noul sens al contribuției, al muncii pline de semnificație, al influenței pozitive asupra nenumăratelor organizații, medii, societăți – au format un univers în care nu mai pătrunsesem niciodată atât de adânc.

Etapa cea mai importantă a fost atunci când ne-am decis să difuzăm materialul pe scară largă, pentru a influența atât mediile publice, cât și

private – în sistemul educațional, în spitale, biserici, fundații, organizații non-profit, profesii de tot felul, societăți mici și mari, companii faimoase, în rândul autorităților federale sau de stat, în comunitățile locale, în sistemele de sănătate, în asociații de medicină alternativă – pentru ca apoi să mergem peste hotare, în efortul de a populariza în întreaga lume conducerea bazată pe principii.

Acest proces a durat câțiva ani. Iar acum avem o echipă de oameni entuziaști și pricepuți, care împărtășesc cu noi aceeași viziune și crez:

Să servim comunitatea de pretutindeni, determinând indivizii și organizațiile să-și sporească în mod semnificativ performanțele, pentru a îndeplini obiective importante și a înțelege ce înseamnă conducerea bazată pe principii.
În realizarea acestui crez, ne străduim continuu să punem în practică ceea ce predăm altora.

Facem în mod explicit această din urmă declarație, fiindcă am învățat că nu poți îndeplini niciodată un obiectiv valoros prin mijloace îndoielnice, și că adevărata forță a unei contribuții durabile vine din integritate, exemplu, consiliere, stimulare și aliniere.

Cea mai semnificativă provocare, cel puțin pentru mine, este să-mi pun familia mai presus de profesie, de muncă, de afaceri, de prieteni, de avere. Am ferma convingere că, dacă ne ocupăm de toate datoriile și responsabilitățile din viață, neglijându-ne în schimb familia, e ca și cum am face ordine pe un vapor care se scufundă. Familia este elementul cheie, care modelează viitorul emoțional, intelectual, spiritual, moral, social și economic al individului și al întregii societăți.

Pentru a ajunge la toate aceste concluzii, am primit sfaturi prețioase de la mulți oameni cu competență profesională și forță de caracter. Mi-am dat seama de necesitatea stabilirii unor sisteme echilibrate, cu adevărat sinergice, în interiorul organizațiilor și altor structuri profesionale. Am descoperit cât de important e să ai în preajmă sfătuitori și consilieri. Am învățat să fac apel la înțelepciunea și intuiția soției mele și să-i ascult sfaturile – chiar și atunci când ele contravin propriilor mele planuri sau dorințe. Toate astea m-au învățat încă o dată că umilința

este cu adevărat mama tuturor virtuților și că vom putea accede la tot ce e bun în lume numai dacă vom renunța la aroganța de a crede că legile stau în noi și vom recunoaște că nu suntem decât niște agenți prin intermediul cărora pot opera principiile corecte.

Am învățat să predau conducerea afacerii mele altor oameni competenți, participând alături de ei, în mod sinergic, la deciziile strategice. Am învățat că nu trebuie să-ți extragi niciodată siguranța din poziție, putere, autoritate și posesiune – chiar dacă uneori sunt tentat s-o fac și poate că mai cad din când în când în acest păcat.

Cu toate astea, știu care e drumul corect. Cunosc principiile. Și știu că trebuie să mă supun lor și să le las să mă conducă. Atunci când o fac, lucrurile ies de obicei bine. Și chiar dacă nu ies, mă simt totuși împăcat.

Alegerile pe care oamenii le fac în spațiul acela dintre stimul și reacție sunt alegeri esențiale. Și suntem convinși că cea mai bună cale de a ne crea o viață de calitate este deprinderea de a ne asculta conștiința și a trăi în conformitate cu ea. Cu toții am trecut prin momente în care am ales altfel decât ne dicta conștiința, iar rezultatele au fost edificatoare. Nimic nu poate avea un impact mai puternic asupra timpului și a calității fiecărui moment din viață decât deprinderea de a ne asculta conștiința.

În viață pot exista o mulțime de momente-cheie, dar cel mai important dintre toate este momentul în care ne decidem: „De-acum voi trăi conform conștiinței mele. Nu voi mai permite nici unei voci exterioare să-mi vorbească mai convingător decât vocea mea interioară pe care, indiferent de consecințe, o voi asculta."

Luând această hotărâre, ne făurim un stil de viață în care începem să nu ne mai temem de consecințe. Timpul nu ne mai este dușman, ci prieten. Lucrând cu principiile nordului autentic, timpul va fi folosit pentru a culege delicioasele roade pe care le-am cultivat cu răbdare și încredere în viață.

Cele două mari daruri pe care le avem sunt timpul și libertatea de a alege – puterea de a ne orienta eforturile pentru folosirea acelui timp. Cheia nu stă în „petrecerea" timpului, ci în „investirea" lui – în oameni, în proiecte și cauze nobile. Ca orice altă sursă de capital, dacă îl cheltuim, timpul e pierdut. Ne risipim aiurea moștenirea. Dacă îl investim, însă, ne sporim moștenirea, de care se vor bucura și generațiile următoare.

TREBUIE SĂ DEVENIM ÎNSĂȘI SCHIMBAREA PE CARE O CĂUTĂM

Ne dăm foarte bine seama că ceea ce propunem aici nu e ușor de înfăptuit. S-ar putea să nu pară deloc acceptabil într-o lume bazată pe consum și obișnuită cu soluțiile improvizate, pe termen scurt. Faptul că tu, cititorule, ai ales să citești această carte, ne face să credem că ești asemenea multora dintre oamenii cu care lucrăm, pretutindeni în lume. Ești probabil incredibil de ocupat. Dorești să fii un om responsabil și eficient, să faci lucruri bune. Dar pentru că ești atât de ocupat, ca mulți dintre noi, probabil că nu poți contribui în felul în care ți-ai dori sau ai putea s-o faci.

Experiența ne-a învățat să avem foarte multă încredere în oameni ca tine și în capacitatea noastră de a rezolva împreună multe dintre problemele cu care ne confruntăm. Suntem absolut convinși că, obișnuindu-ne să ascultăm de conștiință și să punem pe primul plan lucrurile cu adevărat importante, putem cu toții să ne aducem contribuția, individuală sau comună, în diferite moduri care acum ne scapă.

Am vrea să te întorci pentru o clipă către propria-ți conștiință și să-ți pui această ultimă întrebare:

Sunt aspecte de care simt că m-aș putea ocupa pentru a schimba lucrurile în bine?

Gândește-te la această idee. S-ar putea ca asta să presupună mai multe renunțări – la paradigmele iluzorii, raționalizări, dorințe, dependența de urgență... sau chiar la zona ta de confort. Dar privind în adâncul sufletului, cu toată sinceritatea, nu simți că există ceva ce ai putea face, vreo contribuție pe care ai putea s-o aduci, vreo moștenire pe care ai putea s-o lași, care să influențeze pozitiv familia, colegii de muncă, organizația, comunitatea sau societatea în care trăiești?

Dacă există așa ceva, te îndemnăm să acționezi în consecință. Așa cum spunea Gabdhi: „Trebuie să devenim noi înșine schimbarea pe

care o căutăm în lume." Indiferent dacă eşti sau nu deja un om cu principii, te îndemnăm să începi să-ţi cultivi însuşirile inimii. Făgăduieşte ceva şi respectă-ţi cuvântul. Stabileşte-ţi un obiectiv şi du-l până la capăt. Vei descoperi pacea. Precum spunea Emerson:

Nimic nu-ţi poate aduce pacea – doar tu însuţi şi triumful principiilor.

Epilog

Încheind această carte, un sentiment de profund respect ne umple minţile şi sufletele.

Îi stimăm cu adevărat pe oamenii care ne-au împărtăşit câte ceva din viaţa lor interioară, vorbindu-ne despre crezurile lor, despre obiectivele şi experienţele lor personale în aplicarea principiilor. Salutăm, precum orientalii, cu palmele împreunate şi o mică plecăciune, noblețea sufletului uman şi scânteia de divinitate care e în fiecare din noi.

Respectăm profund principiile. Experienţele pe care le-am trăit, în armonie sau în contradicţie cu ele, ne-au convins pe fiecare din noi de existenţa lor de netăgăduit şi de faptul că modul în care trăim depinde de gradul în care ne orientăm vieţile către „nordul autentic".

Respectăm de asemenea intendenţa asupra vieţii şi timpului – momentele, zilele, săptămânile, anii şi anotimpurile în care trebuie să trăim, să iubim, să învăţăm şi să lăsăm ceva în urmă. Respectăm şi suntem recunoscători pentru libertatea pe care o avem de a alege modul în care vrem să ne petrecem timpul.

Şi, mai presus de orice, îl respectăm pe Dumnezeu, pe care îl considerăm sursa principiilor şi a conştiinţei. Suntem ferm convinşi că tocmai acea scânteie de divinitate din noi ne conduce către o viaţă bazată

pe principii, marcată de contribuție și generozitate. Însă recunoaștem – și stimăm – diversitatea formelor de credință din jurul nostru. Așa cum spunea unul dintre primii pionieri ai Vestului american, Bryant S. Hinckley:

> *Generozitatea este virtutea cea mai importantă a oamenilor mari din toate timpurile, și de aceea ei nu vor fi uitați niciodată. Ea pune o pecete de noblețe asupra indivizilor, trasând linia care desparte cele două mari grupuri ale omenirii – cei care ajută și cei care pun piedici, cei care sprijină și cei care așteaptă să fie sprijiniți, cei care contribuie și cei care consumă. E mult mai minunat să dai decât să primești. Să oferi încurajare, compasiune, interes, să înlături teama, să ajuți la întărirea încrederii în sine și să trezești speranța în sufletele celorlalți – pe scurt să-i iubești și să le arăți asta – înseamnă să fii cu adevărat generos.*

Sunt atâtea lucruri pe care le putem face pentru a schimba lucrurile în bine – indiferent de amploarea Sferei noastre de Influență. Sperăm că fiecare dintre noi va reuși să se conecteze la propria-i conștiință, dăruind, din focul său interior, lumină și căldură lumii care îl înconjoară.

Anexa A

ALCĂTUIREA CREZULUI

Unul dintre cele mai eficiente moduri de a întocmi un crez personal este de a găsi puțin timp în care să poți fii singur cu tine însuți – departe de telefon, de prieteni, de vecini, chiar și de familie. Deși nu e neapărat necesar, natura poate oferi un cadru ideal pentru astfel de momente, pentru că te desprinde din lumea artificială, mecanizată și fragmentată, integrându-te în echilibrul și armonia naturală. Creează condițiile de care ai nevoie pentru a-ți elibera mintea și a încerca să te întorci către eul tău cel mai profund.

Îți sugerăm să încerci una sau mai multe dintre experiențele de mai jos, menite să-ți lărgească perspectiva. E vorba de șapte exerciții, pe care le-am descoperit ca fiind foarte eficiente, ajutându-i pe oameni să se pregătească pentru redactarea crezului personal. Există o paletă largă de abordare. Unele dintre exerciții nu-ți iau decât câteva minute; pentru altele, îți trebuie ore sau chiar zile întregi. Probabil că unele ți se vor părea mai potrivite decât altele. Sau poate că vei găsi ceva care să meargă mai bine decât ceea ce îți sugerăm noi.

Important e să te întorci către eul tău interior, să te conectezi la ceea ce contează cel mai mult pentru tine.

Exercițiul nr. 1: Încearcă să vizualizezi ceea ce am propus în capitolul 5, să te transpui mental într-un cadru aniversar, imaginându-ți că sărbătorești majoratul sau nunta de aur.

Exercițiul nr. 2: Folosește-ți însușirile omenești unice pentru a explora fiecare dintre capacitățile și nevoile din viața ta. Poate că ți se va părea folositor să întocmești o schemă precum cea de mai jos:

Cunoaşterea de sine	SĂ TRĂIEŞTI	SĂ IUBEŞTI	SĂ ÎNVEŢI	SĂ LAŞI O MOŞTENIRE
Care e situaţia mea actuală?				
Ce înseamnă calitatea vieţii din punctul meu de vedere?				
Conştiinţa				
Ce anume e în mine de împlinit?				
Care sunt principiile care vor aduce roadele unei vieţi de calitate?				
Voinţa independentă				
Ce alegeri trebuie să fac pentru a-mi realiza nevoile şi capacităţile?				
Ce obiceiuri trebuie să-mi schimb?				
Imaginaţia creatoare				
Care sunt roadele vieţii de calitate pe care mi le doresc?				
Ce pot face pentru a le obţine?				

Exercițiul nr. 3: Retrage-te într-un loc liniștit și ia-ți răgazul de a răspunde unor întrebări de genul:

Care simt că sunt punctele mele cele mai tari?

Ce astfel de puncte forte au observat la mine cei care mă cunosc?

Ce anume îmi place să fac cel mai mult?

Ce trăsături de caracter apreciez cel mai mult la cei din jur?

Care este persoana care a avut cea mai mare influență pozitivă asupra vieții mele?

De ce a putut acea persoană să aibă asupra mea un impact atât de semnificativ?

Care au fost cele mai fericite clipe din viața mea?

De ce au fost fericite?

Dacă aș avea la dispoziție timp și resurse nelimitate, ce anume aș alege să fac?

Când visez cu ochii deschiși, ce îmi închipui că fac?

Care sunt cele trei-patru lucruri care contează cu adevărat pentru mine?

Examinându-mi munca, care sunt activitățile pe care le consider de cea mai mare importanță?

Examinându-mi viața personală, ce anume consider că are valoarea cea mai mare?

Ce sunt în stare să facă cel mai bine pentru a-i influenţa pozitiv pe ceilalţi?

Ce talente ascunse am, despre care nimeni nu ştie?

Deşi am alungat de multe ori asemenea gânduri, din diverse motive, există lucruri pe care ar trebui cu adevărat să le fac? Care sunt ele?

Care sunt nevoile şi capacităţile mele fizice?

Cât sunt de satisfăcut de nivelul actual al condiţiei mele fizice?

Ce roade ale unei vieţi de calitate îmi doresc în acest domeniu?

Ce principii ar duce la asemenea rezultate?

Care sunt necesitățile și capacitățile mele sociale?

Cât sunt de mulțumit cu nivelul actual al împlinirii mele în sfera socială?

Ce roade ale unei vieți de calitate îmi doresc în acest domeniu?

Ce principii ar duce la asemenea rezultate?

Care sunt nevoile și capacitățile mele mentale?

Cât sunt de mulțumit cu nivelul actual al împlinirii mele în sfera mentalului?

Ce roade ale unei vieți de calitate îmi doresc în acest domeniu?

Ce principii ar duce la asemenea rezultate?

Care sunt necesităţile şi capacităţile mele spirituale?

Cât sunt de mulţumit cu nivelul actual al împlinirii mele în sfera spirituală?

Ce roade ale unei vieţi de calitate îmi doresc în acest domeniu?

Ce principii ar duce la asemenea rezultate?

Unde cred că se suprapun nevoile şi capacităţile mele fizice, sociale, mentale şi spirituale?

Care sunt rolurile importante din viaţa mea?

Care sunt obiectivele cele mai semnificative pe care doresc să le ating în fiecare dintre roluri?

Ce rezultate care mă satisfac obțin în acest moment?

Ce paradigme produc aceste rezultate?

Ce rezultate care nu mă satisfac obțin în acest moment?

Ce paradigme produc aceste rezultate?

Ce paradigme ar produce rezultate mai bune?

Ce mi-ar plăcea cu adevărat să fiu şi să fac în viaţă?

_____

_____

_____

Care sunt principiile importante pe care se bazează existenţa şi acţiunile mele?

_____

_____

_____

Răspunsurile la aceste întrebări s-ar putea să-ţi ofere excelente sugestii pentru redactarea crezului tău.

Exerciţiul nr. 4: Foloseşte-ţi ceasul pentru a face următorul exerciţiu.

a) Răspunde într-un minut la următoarea întrebare:

Dacă aş avea timp şi resurse nelimitate, ce aş face?

Nu-ţi fie teamă să visezi. Notează tot ce îţi trece prin minte.

b) Scrie pe ceva, într-un minut, care sunt valorile pe care le apreciezi. Ai mai jos o listă care te-ar putea ajuta să te orientezi.

- liniştea interioară
- securitatea
- bunăstarea
- sănătatea
- relaţia strânsă cu...
- recunoaştere sau glorie
- timp liber
- fericire
- desăvârşire spirituală
- prietenie
- familie
- longevitate
- timp, cunoştinţe şi bani pentru a contribui la...
- călătorii
- sentimentul împlinirii
- respectul celorlalţi

c) Treci în revistă lista şi, într-un minut, identifică primele cinci valori.

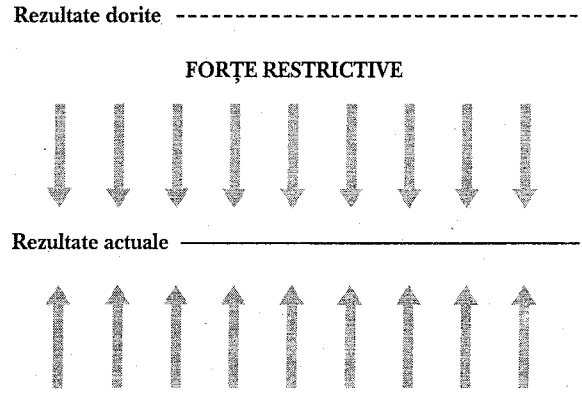
d) În câteva minute compară această listă de cinci valori cu visele tale. S-ar putea să descoperi că trăieşti cu nişte vise care nu sunt în armonie cu valorile tale. Poate că visezi o viaţă gen Indiana Jones, dar de fapt nu-ţi surâde ideea de a te târî printre pânze de păianjen şi a dormi printre scorpioni. Dacă nu îţi examinezi visele în lumina rece a zilei, s-ar putea să pierzi ani întregi cu iluzia şi senzaţia subconştientă că ai fi putut alege ceva mai bun. Lucrează asupra celor două liste, până când vei simţi că visele tale reflectă valorile pe care le apreciezi.

e) Acum analizează, pentru un minut, modul în care valorile tale se leagă de cele patru sfere fundamentale de împlinire umană. Reflectă aceste valori capacităţile şi nevoile tale fizice, sociale, mentale şi spirituale? Lucrează asupra listei până ce vei simţi că ai ajuns la acest punct.

f) În final, răspunde, într-un minut, la această întrebare:
Ce principii vor produce valorile din lista mea finală?

Exerciţiul nr. 5: Dacă ţii un jurnal, uită-te la ceea ce ai scris de-a lungul anilor. Caută concluziile fundamentale pe care le-ai putut desprinde din viaţă. Caută schemele repetitive pe care nu le-ai observat. Încearcă să identifici şi să notezi valori şi direcţii.

Exerciţiul nr. 6: Foloseşte modelul câmpului de forţă Lewin pentru a identifica unde vrei să te afli, unde eşti acum, precum şi factorii care lucrează pentru sau împotriva efortului tău de schimbare.



Reflectează asupra următoarelor întrebări:

- Care ar fi situaţia ideală? Cum aş vrea să-mi petrec timpul? Care ar fi rezultatele?
- Care este situaţia mea actuală? Cum îmi petrec timpul acum?
- Care sunt factorii care mă împiedică să ajung la ideal? Ce pot face pentru a-i înlătura?
- Care sunt factorii care m-ar putea apropia de situaţia ideală? Ce pot face pentru a-i consolida?

Exerciţiul nr. 7: Foloseşte schema următoare pentru a-ţi analiza viaţa pe o anumită perioadă de timp. În ziua de azi, când speranţa de viaţă creşte tot mai mult, există mult mai multe posibilităţi. Pensionarea înseamnă acum încă douăzeci de ani de viaţă sau chiar mai mult, deschizând drum pentru o a doua carieră profesională, care poate aduce un plus de sens vieţii care ne rămâne de trăit. Şi adesea această a doua carieră este mai bine aleasă decât prima. Experienţa, resursele şi oportunităţile deschid multe dintre uşile care erau înainte închise.

Acesta e un exerciţiu excelent de făcut împreună cu partenerul de viaţă, pentru a vă corobora visele şi speranţele. Pe schema de mai jos treceţi în prima coloană lucrurile pe care ai vrea să le faci sau cu care ai vrea să contribui într-o anumită perioadă a vieţii. În casetele din dreapta marchează perioada. Cinci-zece ani sunt suficienţi pentru scopul acestui exerciţiu.

Contribuţii şi împliniri viitoare	**Când** (vârsta aproximativă)								
	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Aceste exerciții îți vor lărgi perspectiva și te vor ajuta să-ți întocmești crezul personal. Când te pregătești să le începi, amintește-ți că tot ce scrii este pentru tine însuți, pentru nimeni altcineva. Redactează totul în propriul tău limbaj, căci cuvintele sunt mai directe sau mai ocolitoare, cu sensuri diferite, în funcție de cel care le folosește. Există crezuri puternice din doar câteva cuvinte, așa cum există crezuri redactate pe pagini întregi – crezuri în versuri, în proză, muzică sau artă. Indiferent de stilul în care e întocmit, el trebuie să capteze și să hrănească focul tău interior. Asigură-te că ai trecut în revistă caracteristicile crezului stimulator, înfățișate în capitolul 5, *Pasiunea Viziunii.*

Unora le place să citească declarații de credință scrise de alții. Alții simt că asta le-ar inhiba propriul mod de exprimare. Am inclus aici câteva crezuri, lăsându-te să decizi singur dacă lectura lor te poate ajuta sau nu în efortul de întocmire a propriul tău crez. Deși avem acces la numeroase declarații de credință, aparținând unor „faimoase" personalități din toate timpurile, cele pe care am ales să le includem aici aparțin unor oameni deosebiți din zilele noastre, răspândiți în toată lumea și trăind după diverse cutume. Având la bază criteriile din capitolul 5, unele dintre ele sunt mai stimulatoare decât altele. Însă fiecare constituie un crez izvorât din suflet. Dacă le citești, încearcă să-ți imaginezi impactul lor asupra persoanei care le-a adoptat.

DECLARAȚII DE CREDINȚĂ

Să urc Muntele:

Voi trăi fiecare zi cu curaj și încredere în mine și în ceilalți. Voi prețui integritatea, libertatea, posibilitatea de a alege, precum și dragostea pentru toți oamenii lăsați de Dumnezeu. Mă voi strădui să-mi respect cuvântul, atât față de mine însumi, cât și față de cei din jur. Îmi voi aminti că, pentru a trăi cu adevărat, trebuie să urc muntele astăzi, mâine s-ar putea să fie prea târziu. Știu că muntele meu ar putea părea doar un deluşor în ochii celorlalți și accept asta. Mă voi simți satisfăcut

însă de orice victorie sau triumf personal, oricât de neînsemnate. Voi continua să aleg singur ce e mai bine, şi să trăiesc cu aceste opţiuni, aşa cum am făcut întotdeauna. Nu voi căuta scuze şi nu îi voi acuza pe ceilalţi. Îmi voi menţine, pe cât îmi va sta în putinţă, mintea şi trupul puternice şi sănătoase, pentru a putea fi în stare să optez pentru escaladarea muntelui. Îi voi ajuta pe cât posibil pe cei din jur şi le voi fi recunoscător celor care mă ajută.

* * *

Să trăiesc zilele ce mi-au fost oferite cu generozitate, dăruindu-le un sens şi un gust al aventurii.

Să descopăr şi să accept ceea ce sunt cu adevărat, folosindu-mi şi sporindu-mi calităţile fundamentale, cu încredere şi bucurie.

Să-mi preţuiesc familia.

Să îmbogăţesc viaţa mea şi a celor care mă înconjoară, iubindu-i, dăruind ce am de dăruit şi acceptând ce au ei să-mi dăruiască. Să îi învăţ, dacă sunt de acord, ceea ce ştiu şi să învăţ ce pot de la ei, ajutându-i să descopere şi să-şi urmeze drumul.

Să apăr şi să promovez specificul cultural al zonei şi comunităţii în care trăiesc; să protejez mediul înconjurător.

Să recunosc şi să accept că nu deţin nimic ca proprietar, ci doar ca intendent de încredere, şi că drepturile sunt mult mai puţin importante decât obligaţiile.

Să-mi caut permanent Dumnezeul şi să-mi înţeleg calea către el.

* * *

Având-l tot timpul în suflet pe Dumnezeu, să fac din lume un loc în care să trăim mai bine, o viaţă cât mai bogată în semnificaţii.

Începând cu familia, să-mi extind sfera de influenţă şi să trăiesc conform principiilor pe care le preţuiesc (generozitate, loialitate, modestie, cinste, integritate, dinamism, încredere...)

Să le uşurez povara şi să fac, pentru cei din jurul meu, drumul ceva mai uşor şi mai luminos.

Să mențin orice lucru în contextul potrivit și să nu fiu o persoană prea gravă.

Să trăiesc și să-i las și pe ceilalți să trăiască, să-i învăț pe alții ce știu eu și să învăț ce pot de la ei, să dau și să primesc, să iubesc și să fiu iubit, să înțeleg și să fiu înțeles.

* * *

Voi privi fiecare zi nu doar ca o simplă nouă zi, ci ca un nou prilej de bucurie și speranță. Voi alege singur pentru mine ce cale trebuie să urmez.

Îmi doresc să am o viață marcată de simplitate și împlinire spirituală. Mă voi ocupa cu precădere de bunăstarea mea. Cred că, dacă voi rămâne credincios valorilor la care țin, voi putea exercita o influență pozitivă asupra celor din jur.

Voi încerca să împărtășesc mai multe dintre gândurile mele intime cu cei pe care îi iubesc.

Îmi dau seama că sunt deopotrivă interdependent și responsabil față de ceilalți. Fără a uita asta, voi căuta să înțeleg și să stabilesc o mai strânsă legătură cu familia și colegii mei.

Voi continua să evoluez, învățând lucruri noi care să îmi stimuleze gândirea.

Deși prețuiesc libertatea și securitatea financiară pe care mi-o asigură profesia, îmi dau seama că acestea singure nu-mi pot asigura fericirea pe care o caut.

Voi alege totdeauna singur ceea ce trebuie să fac.

* * *

Crezul meu este să constitui o forță de schimbare pozitivă și să fiu un catalizator pentru ceilalți, îndemnându-i să acționeze și să-și formeze o viziune comună a lucrurilor cu adevărat importante pentru ei.

Mă voi strădui să-mi concentrez imaginația către viitor, să nu devin o victimă a trecutului. Îmi voi alege drumul, pe cât posibil, prețuind valori precum curajul, dreptatea, umilința, generozitatea, înțelegerea și integritatea personală.

Îmi voi readuce tot timpul în memorie faptul că, fără riscuri, nu există nici succes şi nici eşec. Aşa cum spunea Toma d'Aquino: „Dacă misiunea de bază a unui căpitan ar fi să-şi conserve vaporul, el n-ar mai pleca niciodată din port."

Mă angajez să fiu un prieten bun şi loial pentru cei din jurul meu şi să încerc să mă ocup doar de lucrurile la care mă pricep.

* * *

Pe plan personal, vreau să ajung să mă cunosc mai bine, să mă apreciez şi să fiu tolerant faţă de mine însumi. Vreau să-mi folosesc însuşirile pentru a păstra vie speranţa şi vreau să-mi pot exprima curajos viziunea, în vorbă şi faptă.

În familie, vreau să construiesc relaţii solide, bazate pe afecţiune, relaţii în care fiecare să poată da ce are mai bun.

În profesie, vreau să stabilesc un mediu marcat de loialitate, conlucrare şi dorinţa de a învăţa.

În lume, vreau să contribui la evoluţia tuturor formelor de viaţă, în armonie cu legile naturii.

* * *

Să acţionez într-un mod care să scoată la iveală tot ce e mai bun în mine şi să aleg ceea ce e cu adevărat important – mai ales în situaţiile în care o altă opţiune pare a fi mult mai legitimă.

* * *

Să fiu umil.
Să mulţumesc Domnului, într-un fel sau altul, în fiecare zi.
Să nu reacţionez niciodată la abuz plătind cu aceeaşi monedă.
Să tratez oamenii cu amabilitate şi respect.
Să mă ghidez după valorile şi credinţele mele.
Cred că, ştiind care îmi sunt valorile, ştiu cu adevărat ceea ce vreau.

Doresc să trăiesc pasiunile vieții cu candoarea unei iubiri de copil, cu dulceața și bucuria unei iubiri adolescentine, cu respectul și veneraţia unei iubiri mature.

Obiectivele mele sunt să ating o poziție respectabilă, să folosesc acea poziție pentru a-i ajuta pe ceilalți, să joc un rol activ într-o organizație caritabilă și să trec prin viață cu un zâmbet pe buze și o scânteie în suflet.

* * *

Să fiu omul la care copiii mei se uită cu mândrie atunci când spun: „E tatăl meu."

Să fiu cel la care copiii să vină pentru a fi iubiți, alinați, înțeleși.

Să știe că sunt prietenul lor, dispus oricând să le ascult problemele.

Să fiu omul care nu-și dorește neapărat să câștige pe seama altora.

Să fiu omul care poate simți durerea și nu vrea să-l rănească pe cel de-alături.

Să fiu omul care vorbește în numele celui care nu poate vorbi, care aude în numele celui care nu poate auzi, care vede pentru cel lipsit de vedere, și care poate spune apoi: „Tu ai făcut-o, nu eu."

Să-mi respect totdeauna făgăduielile, așa să-mi ajute Dumnezeu.

* * *

Voi păstra o atitudine pozitivă și un simț al umorului în tot ceea ce fac. Vreau să fiu pentru familia mea un soț și un tată iubitor; pentru colegii de muncă – un om drept și cinstit; pentru prieteni – o persoană pe care să poată conta. Promit să-i respect pe oamenii care lucrează cu mine sau pentru mine, și să mă străduiesc zi de zi să câștig la rândul meu respectul lor. Sentimentul integrității, pe care îl voi căpăta controlându-mi toate acțiunile, este, cred, trăsătura de caracter cea mai importantă.

* * *

Voi trăi fiecare clipă ca și cum aș avea toată puterea și influența necesară pentru a construi o lume mai bună. Ascultându-i și servindu-i pe ceilalți, voi învăța lucruri noi și voi căpăta diverse perspective.

Mă voi strădui să câştig pricepere în gestionarea provocărilor din viaţă prin sporirea Sferei mele de Influenţă şi reconsiderarea Sferei de Preocupări asupra cărora nu am nici un control.

Voi acţiona în aşa fel încât să devin o lumină şi nu un obstacol pentru cei care aleg să mă urmeze sau să mă ghideze.

Voi avea încredere în visele mele şi nu voi fi prizonierul nici unei prejudecăţi.

Îmi voi folosi victoriile personale cu generozitate, încercând să îi ajut şi pe alţii. Deciziile şi căile pe care voi alege să merg vor fi determinate de năzuinţa către excelenţă.

Nu voi aştepta de la ceilalţi mai mult decât aştept de la mine. Voi căuta noi surse de instruire şi evoluţie – în natură, în familie, în literatură, în oamenii noi pe care îi întâlnesc.

Voi dărui iubire fără a aştepta neapărat reciprocitate. Mă voi concentra să fiu în primul rând eficace şi apoi eficient. Aş vrea să schimb lucrurile în bine în această lume.

Anexa B

O TRECERE ÎN REVISTĂ A LITERATURII DEDICATE *TIME MANAGEMENTULUI*

În studiul nostru asupra literaturii şi instrumentelor *time managementului*, am citit şi ne-am însuşit informaţia sistematizând-o apoi în opt abordări fundamentale. Am vrea acum să examinăm în detaliu fiecare dintre aceste abordări, încercând să le detectăm avantajele sau neajunsurile.

1. ABORDAREA DE TIP „ORDONEAZĂ-TE" (ORDINE)

Această abordare porneşte de la presupunerea că cele mai acute probleme de *time management* sunt cauzate haosul şi dezordinea din viaţa noastră. Cât de des ni se întâmplă să nu găsim ce căutăm, atunci când avem nevoie de acel lucru! De cele mai multe ori, soluţia o oferă sistemul: un sistem care să ne ajute să ne amintim, o bază de date oricând la îndemână. Organizarea se referă în acest caz la trei domenii:

* *organizarea lucrurilor* (punerea în ordine a tuturor obiectelor – de la chei până la ecranul computerului – şi a tuturor spaţiilor, de la baie şi bucătărie până la biroul de lucru)

* *organizarea sarcinilor* (ordonarea şi sistematizarea unor puncte din agendă, cu ajutorul diverselor instrumente – de la simpla listă până la complexul program de management de pe computer)

* *organizarea oamenilor* (stabilirea precisă a sarcinilor tale şi ale celorlalţi, delegare, informarea la zi)

Această abordare trece dincolo de aplicarea sa individuală, către practica organizaţională. Când o corporaţie are probleme, înseamnă că e timpul să se reorganizeze, să se restructureze, să mişte puţin lucrurile – să facă ordine.

Avantaje: Se economiseşte timp şi se câştigă eficienţă. Nu ne mai pierdem timpul căutând chei, haine sau materiale pierdute. Organizarea aduce după sine ordine şi clarificare mentală.

Neajunsuri: Există pericolul ca organizarea să devină mai degrabă un scop decât un mijloc către ţeluri mai importante. S-ar putea să pierzi o mare cantitate de timp organizând în loc să produci, cu iluzia că eşti ocupat, când de fapt nu faci ceea ce contează cu adevărat. Aplicată în mod excesiv, organizarea devine o slăbiciune – riscăm să ne transformăm în nişte maşini de planificat, minuţioase şi inflexibile.

2. ABORDAREA DE TIP RĂZBOINIC (TRĂIRE ŞI MUNCĂ INDIVIDUALĂ)

Această abordare se concentrează pe protejarea timpului personal. Mulţi dintre noi ne simţim copleşiţi de solicitările din jur. Muncim în locuri unde este totdeauna mai mult de lucru decât trebuie, ni se impun sarcini cărora nu le putem face faţă. Simţim că, pentru a face ceva cu adevărat important în lume, avem nevoie de un răgaz liniştit doar pentru noi înşine.

Cel ce se războieşte cu timpul îşi dă seama că, dacă nu întreprinde nimic pentru a se apăra, sistemul se transformă într-o avalanşă care riscă să-l îngroape de viu. Prin urmare, abordarea „de tip războinic" include câteva tehnici de mare forţă, precum:

* *izolarea* (protejarea prin intermediul secretarelor, a uşilor închise, a robotului telefonic, a dădacelor şi a evitării discuţiilor inutile)

* *îndepărtarea* (mutarea într-un mediu unde singurătatea îţi oferă timp numai pentru tine)

* *delegarea* (împărţirea sarcinilor către ceilalţi, pentru câştigarea de timp pentru sarcini mai importante)

Deşi nu există prea multe cărţi scrise exclusiv pe această temă, am găsit-o în mai multe surse sub forma trucurilor şi tehnicilor „deştepte".

Avantaje: Punctul forte al acestei abordări este asumarea responsabilităţii personale pentru ceea ce faci cu timpul tău. Poţi face o mulţime de lucruri cu adevărat importante atunci când ai parte de linişte şi concentrare. Cu toţii avem nevoie de astfel de momente, mai ales atunci când suntem implicaţi într-o muncă creativă.

Neajunsuri: Această abordare porneşte de la premiza că ceilalţi ne sunt duşmani, că trebuie să-i înlăturăm din cale, pentru a putea duce la bun sfârşit ceea ce ne-am propus. Şi, chiar dacă vom fi mai productivi o perioadă, pe termen lung această atitudine se va întoarce împotriva noastră.

3. ABORDAREA CONCENTRATĂ PE SCOP (REALIZAREA)

„Ştii ce vrei şi îţi concentrezi toate eforturile către acel ţel." Această abordare foloseşte tehnici precum planificarea pe termen scurt, mediu sau lung, stabilirea scopurilor, vizualizare, auto-motivare, crearea unei gândiri pozitive.

Avantaje: Aceasta e abordarea tipică performerului, atletului olimpic. Înseamnă concentrarea tuturor energiilor pentru atingerea unui rezultat, oricare ar fi preţul lui. Indivizii sau structurile organizaţionale care ştiu cum să-şi stabilească şi să ducă la îndeplinire nişte scopuri, reuşesc într-adevăr să atingă rezultatele propuse.

Neajunsuri: Există foarte mulţi oameni care folosesc această tehnică pentru a urca pe scara succesului – din păcate, doar pentru a descoperi că scara nu e proptită de zidul corect. Ei îşi stabilesc nişte ţeluri şi le duc la bun sfârşit, dar îşi dau seama că asta nu le-a adus ceea ce-şi doreau. Atunci când scopurile nu sunt bazate pe principii şi pe necesităţi fundamentale, concentrarea şi obstinaţia de a le împlini ne poate orbi şi dezechilibra viaţa. Putem ajunge la venituri cu şase sau şapte cifre, trăind însă cu povara divorţurilor şi a copiilor care nici nu ne vorbesc. Putem căpăta o imagine publică strălucitoare, dar o viaţă personală golită de sens. Şi ce se întâmplă dacă intervine un accident care face scopul imposibil de atins – atletul îşi rupe iremediabil piciorul, pictorul îşi pierde vederea, muzicianul îşi pierde auzul? Cu ce mai rămân aceşti oameni dacă tot ce aveau era cariera lor, fără prieteni şi familie, fără relaţii cu adevărat sincere?

În literatura care discută despre această abordare se vorbeşte destul de mult despre „preţul care trebuie plătit". Costurile sunt însă inimaginabil mai mari decât am putea crede.

4. ABORDAREA DE TIP ABC (STABILIREA PRIORITĂȚILOR ȘI IDENTIFICAREA VALORILOR)

„Poți face orice dorești, dar nu totul" este motto-ul acestei abordări. Ideea este că, pentru a fi împlinit, trebuie să-ți reperezi prioritățile și să-ți concentrezi toate eforturile pe aceste sarcini, mai întâi de toate.

Avantaje. Această abordare oferă ordine și o anume etapizare a sarcinilor. Se asigură tehnici de diferențiere între punctele de pe agenda zilnică, pentru a detecta sarcinile cu adevărat importante. Literatura mai recentă extinde conceptul asupra priorităților existențiale. „Prioritățile" sunt legate de valorile și credințele tale, deci identificarea acestor valori îți va asigura un cadru adecvat pentru a te ocupa doar de ceea ce contează cu adevărat. Analizarea profundă a valorilor este utilă și productivă.

Neajunsuri. Punctul slab al acestei abordări este faptul că limpezirea asupra valorilor nu aduce după sine recunoașterea existenței unor principii, a unor legi naturale de care depinde calitatea vieții. Asta duce adesea la promovarea unor valori care vin în contradicție cu legile naturale, lucru care duce în cele din urmă la eșec și frustrare.

Sunt foarte mulți oameni care au ajuns în vârful scării și își dau seama, dezamăgiți, că ea e proptită de un zid greșit; conștient sau inconștient, acești oameni au tot urcat purtați de valori care, la început, le-au părut cu adevărat importante. Totuși, efortul pe care l-au depus pentru îndeplinirea unor scopuri mărețe nu le-a adus ceea ce așteptau.

Faptul că, la un moment dat, ceva în viață ni se pare într-adevăr prețios, nu înseamnă că obținerea acelui ceva ne va aduce fericire veșnică.

În afară de cunoașterea de sine (să știm cât valorăm), trebuie să ne exersăm și celelalte însușiri – conștiința, imaginația, voința independentă. Numai așa putem fi siguri că valorile alese de noi sunt în armonie cu realitatea nordului autentic. În fond, dacă scopurile noastre nu sunt profund legate de principiile corecte, nu ne vom simți niciodată împliniți.

5. INSTRUMENTUL MAGIC (TEHNOLOGIA)

Abordarea de acest tip se bazează pe supoziția că un instrument adecvat (o agendă, un calendar, un program de computer etc.) ne va

oferi puterea de a ne face viaţa mai bună. Se crede că asemenea sisteme şi structuri ne ajută să devenim mai eficienţi. Un planner elegant, îmbrăcat în piele, a devenit simbolul unui anume statut – un indicator al faptului că posesorul său este un om ocupat, care ştie întotdeauna ce vrea.

Avantaje. Diversele instrumente sunt cu siguranţă de mare folos pentru eficientizarea muncii, iar această abordare se bucură de o mare popularitate, dacă ar fi să socotim după cererea de pe piaţă. În fond, de ce să foloseşti un simplu calendar, din moment ce un planner sofisticat te ajută să-ţi urmăreşti mai uşor priorităţile, să ai la îndemână obiectivele, să-ţi organizezi sarcinile şi să ai acces rapid la informaţiile de uz frecvent. Un asemenea instrument performant îţi asigură un sentiment de ordine şi satisfacţie. E plăcut să faci notaţii, să le verifici, să urmăreşti tot felul de informaţii.

Neajunsuri. Problema e că nici un instrument, indiferent de natura lui, nu va putea înlocui viziunea, raţiunea, creativitatea, caracterul şi competenţa. Un aparat de fotografiat de înaltă calitate nu va produce nepărat un mare fotograf. Un procesor de texte nu va face din cel care îl mânuieşte un mare poet. De fapt, cele mai multe instrumente actuale încurajează la oameni mai degrabă verbul „a face" decât verbul „a fi". Concentrarea zilnică asupra bifării punctelor din agendă nu ne mai dă răgaz să ne întrebăm dacă nu cumva ar trebui să ne ocupăm de cu totul altceva. Pentru mulţi, instrumentele par rigide şi artificiale. În loc să-l slujească pe om, ele ajung să-l stăpânească, distrugând ritmul natural şi echilibrul care ar trebui să existe în viaţă.

Instrumentele de *time management*, nici măcar folosite cum trebuie, rămân de cele mai multe ori simbolul unei promisiuni neîmplinite.

6. ABORDAREA DE TIP 101 (PRICEPERI)

Această abordare se bazează pe ideea că time management-ul este, în esenţă, o pricepere (precum socotitul sau bătutul la maşină), iar pentru a ne descurca în lumea de azi trebuie să învăţăm să stăpânim câteva deprinderi: folosirea unui planner sau a unei agende electronice, întocmirea unor liste de obiective şi scopuri, delegarea, organizarea şi stabilirea unor priorităţi.

Teoria ne spune că stăpânirea acestor rudimente înseamnă un fel de alfabetizare socială, imperios necesară supravieţuirii. Multe firme şi organizaţii organizează pentru angajaţii lor cursuri de predare a acestor informaţii.

Avantaje: Au loc unele îmbunătăţiri, mai ales în privinţa abilităţilor apreciate în cadrul organizaţiei.

Neajunsuri: Principala problemă este profunzimea şi calitatea pregătirii. Care sunt paradigmele principale care se predau? Au vreo legătură cu principiile corecte? Sau, dimpotrivă, propagă idei greşite despre viaţă şi natura eficienţei?

E interesant că mulţi oameni care nu folosesc nici un tip de instrument organizaţional sunt de multe ori mai liniştiţi sufleteşte, cu relaţii mai multe şi mai bogate, simţindu-se mai împliniţi decât alţii care, „şcoliţi" şi pricepuţi în tehnicile time management-ului, n-au găsit răspunsul căutat.

7. ABORDAREA DE TIP „LASĂ-TE PURTAT DE VAL" (ARMONIE)

Această abordare e cu totul diferită de viziunea tradiţională asupra vieţii şi timpului. Ideea este că, dacă înveţi să te laşi „purtat de val" şi te întorci la ritmul natural al vieţii, vei câştiga spontaneitate şi seninătate. Multe dintre concepte provin din filosofia şi cultura orientală, unde accentul este pus pe armonizarea sinelui profund cu natura. După cum au demonstrat şi cercetările biologice recente, lumea mecanică în care trăim, ceasurile, computerele, telefoanele celulare emit vibraţii care vin în contradicţie cu ritmul natural al corpului nostru, ducând la boli grave şi la tot felul de alte probleme.

Avantaje: Arheologii care vor dezgropa în viitor resturile civilizaţiei noastre vor ajunge la concluzia că societatea aceasta a fost una a veneraţiei în faţa ceasornicului. Aveam ceasuri în şcoli, în biserici, în birouri, ceasuri în fiecare cameră din casă. Ca să nu mai vorbim de cele miniaturale, legate de încheietura mâinii!

Ceasurile ticăie, telefoanele sună, computere bipăie, zumzăie sau fac orice altceva le-am pus să facă, iar toată această cadenţă mecanică impune un ritm alert, exuberant.

Uneori însă, în mijlocul acestui marş forţat, avem parte de acele momente „eterne" când cadenţa dispare şi simţim că ne bucurăm de viaţă. Asta se poate întâmpla undeva în natură, sau atunci când facem ceva care ne place (ascultăm muzică, citim sau ne cultivăm grădina) ori când suntem îndrăgostiţi. Această abordare ne face conştienţi tocmai de valoarea acestor momente încântătoare, ajutându-ne să avem parte de cât mai multe. Ne îndepărtează de dominanţa lucrurilor „urgente" care ne apasă permanent. Creează şi încurajează armonia interioară şi exterioară.

Neajunsuri: Adesea, această abordare e doar o reacţie la dependenţa de urgenţă – mai degrabă o evadare decât un sprijin pentru crearea unei vieţi de calitate. Elementele vitale precum viziunea, scopul şi echilibrul sunt frecvent ignorate. În plus, există destule ocazii în care ducerea la bun sfârşit a lucrurilor cu adevărat importante înseamnă de fapt exercitarea voinţei independente şi „înotul împotriva curentului".

8. ABORDAREA DE TIP RECUPERARE (CUNOAŞTEREA DE SINE)

Paradigma care stă la baza acestei abordări se referă la faptul că există în noi unele lipsuri fundamentale, din cauza mediului în care trăim, a eredităţii, a datului istoric şi a altor influenţe care se manifestă sub forma unor disfuncţionalităţi comportamentale.

Influenţat de familie sau de vreun model timpuriu, un individ poate deveni un „perfecţionist" – cu teama de a delega, cu tendinţa de a se ocupa chiar şi de detalii minore şi de a pierde o mulţime de timp cu proiecte în loc să valorifice eficient resursele. Un copil crescut într-un mediu care l-a obişnuit să fie slugarnic poate deveni un adult care munceşte şi se implică peste măsură, de teama respingerii.

„Indecisul" se poate teme deopotrivă de succes şi de eşec, dacă succesele lui din copilărie au fost percepute ca fiind obţinute în dauna altcuiva sau ca premii importante în viaţa de familie. Soluţia pentru remedierea unor astfel de deficienţe psihologice şi sociale este aşa-numita recuperare.

Avantaje: Această abordare este valoroasă fiindcă se concentrează pe unele dintre paradigmele noastre comportamentale – fondul adevărat al problemei. Implică o mai bună cunoaştere de sine şi ne pregăteşte îmbunătăţiri şi schimbări fundamentale în viaţă.

Neajunsuri: Metodele sugerate pentru recuperare sunt extrem de variate. Deşi asigură percepţii valoroase şi ne ajută să definim o parte din problemele pe care le avem, această abordare se referă mai degrabă la diagnostic decât la vindecare. De fapt, nici nu pretinde că ar putea asigura o soluţie unificatoare şi multe dintre abordările acceptate se contrazic fundamental între ele.

În plus, deşi cunoaşterea de sine este bine venită în sine, ea nu e suficientă. A ne înţelege pe noi înşine e doar o parte din schimbarea fundamentală pe care o căutăm.

Schema care urmează rezumă contribuţiile de bază, avantajele şi neajunsurile celor opt abordări din time management.

Abordare	Contribuţie	Avantaje	Neajunsuri
• Organizează-te	• ordine	• economie de timp • reducerea sau eliminarea pierderii de vreme	• devine un scop şi nu un mijloc către ţeluri mai importante • oferă iluzia de productivitate • nu te ajută să înfăptuieşti ceea ce e cu adevărat important
• Tipul războinicului	• bună productivitate individuală	• asumarea responsabilităţii personale pentru timpul şi rezultatele obţinute • crearea unor scurte intervale de timp pentru activităţi preţioase	• cultivă o independenţă puternică, chiar arogantă • îi ofensează adesea pe cei din jur • duce la un comportament manipulativ • pe termen lung, duce la ineficienţă
• Scopul	• Dedicaţie şi concentrare	• clarifică valorile • creează cadrul îndeplinirii scopurilor	• creează iluzia că împlinirea scopurilor aduce neapărat o viaţă de calitate • duce la dezechilibru prin concentrarea exclusivă a timpului şi energiei • pune mai presus de toate îndeplinirea ţelului, deseori în dauna trăirii adevărate a momentelor spontane din viaţă • întronează realizarea individuală

• ABC	• Aşezarea în ordinea priorităţilor	• oferă ordine şi stabileşte cu precizie etapele	• „prioritatea" este reprezentată adesea de către urgenţă, împrejurare sau alte persoane • nu asigură o reacţie adecvată faţă de priorităţile reale din viaţă • nu recunoaşte realităţile extrinseci de care depinde calitatea vieţii
• Instrumentul magic	• influenţă	• oferă instrumentele adecvate de comunicare, progres şi organizare • sporeşte productivitatea • măreşte capacitatea individuală • încurajează crearea unor produse şi servicii de înaltă calitate	• creează iluzia că forţa stă în instrument • dă uneori senzaţia de artificial, restrictiv • încurajează mai degrabă verbul „a face" decât verbul „a fi" • transformă adesea instrumentele în stăpâni autoritari, în loc de servitori supuşi • se concentrează adesea asupra urgenţei
• Time management 101	• Priceperi	• dezvoltă abilităţi care ajută la împlinirea obiectivelor • sporeşte performanţa	• creează iluzia că eficienţa stă în priceperi • concentrare limitată doar asupra priceperilor considerate valoroase pentru organizaţie
• Lasă-te purtat de val	• armonie	• iniţiază îndepărtarea de paradigma urgenţei • ajută la un trai mai armonios, în concordanţă cu ritmurile tale naturale	• îi lipseşte forţa unor abordări bine determinate • îi lipseşte echilibrul unei abordări mai integrante • se împotriveşte valorilor reprezentate de păstrarea unor promisiuni făcute altora
• Recuperare	• cunoaştere de sine	• ajută la identificarea sursei şi naturii proastelor obiceiuri privind *time management*-ul	• nu asigură o soluţie unificatoare • este incompletă – cunoaşterea de sine nu poate aduce, doar ea, calitate vieţii • se concentrează mai degrabă asupra trecutului decât a viitorului

Deşi fiecare dintre aceste abordări aduce importante contribuţii, ele se trag, în majoritatea lor, din aceeaşi paradigmă a controlului, efortului independent, eficienţei şi timpului de tip *chronos*. Schema de mai jos arată felul în care aceste abordări se leagă de cele trei generaţii de time management descrise în primul capitol al volumului de faţă.

Abordare	generaţia I	generaţia a II-a	generaţia a III-a
Organizează-te (ordine)		X	X
Tipul războinicului (trăire şi muncă individuală)		X	X
Scop (realizare)		X	X
ABC (stabilirea priorităţilor şi identificarea valorilor)			X
Instrumentul magic (tehnologie)		X	X
Time management 101 (priceperi)		X	X
Lasă-te purtat de val (armonie naturală)	X*		
Recuperare (cunoaştere de sine)	X*		

* Din unele puncte de vedere, aceste abordări fac parte din prima generaţie, iar în alte privinţe ne poartă către generaţia a patra, punând unele probleme care transcend paradigma simplistă de tip *chronos*.

În fiecare dintre generaţiile *time management*-ului au existat pionieri care au contribuit în mod semnificativ la evoluţia acestui concept. Le suntem recunoscători pentru efort atât lor, cât şi celor care se străduiesc acum să conceapă o nouă generaţie bazată pe legile naturale de care depinde calitatea vieţii. suntem convinşi că intuiţia şi sinergia multora dintre ei ne vor ajuta să înţelegem şi să contribuim mai mult.

Anexa C

LITERATURA DE ÎNVĂȚĂTURĂ

Definim astfel acea parte din literatura clasică, filosofică, religioasă sau populară care ne învață arta de a trăi. O bună parte din literatura de învățătură care este accesibilă astăzi a fost transmisă inițial din generație în generație prin vechile tradiții, prin proverbe, artă simbolică, ca și prin cuvântul scris.

Una din scrierile cele mai vechi este „Înțelepciunea lui Ptah-hotep" (2500 î.e.n.) care, împreună cu alte scrieri egiptene, a influențat semnificativ cultura greacă. Tradițiile grecești și ebraice au avut apoi o influență hotărâtoare asupra gândirii occidentale moderne. Literatura înțelepților orientali precum Confucius (551-479 î.e.n) sau Mencius (371-289 î.e.n.), împreună cu scrierile indiene Bhagavadgita și Dhammapada sunt mult mai cunoscute și citite în Occident. Și literatura americană a devenit accesibilă și cunoscută.

Nu toate aceaste scrieri vor fi considerate „literatură de învățătură", ci doar acele fragmente care, scoase din contextul lor mai larg filosofic sau religios, pot fi socotite, într-un fel, pilduitoare pentru omenire. Din tradiția ebraică, de pildă, doar *Iov, Proverbele, Psalmii* și *Pildele lui Solomon* se pot încadra în ceea ce am numit „literatură de învățătură".

TEME MAJORE RECURENTE

Recunoaștem că e destul de dificil să tragi niște concluzii dintr-o cantitate atât de vastă de materiale, marcate de adânci diferențe de filosofie, paradigmă și limbă. Dar chiar și în asemenea condiții, credem că încercarea de a descoperi niște teme generale, ca și deprinderea de a aprecia diferențele, nu pot fi decât benefice.

Din propriile noastre studii și din efortul de a învăța de la cărturarii ce și-au închinat viața acestui domeniu, propunem următoarele teme majore:

Alegerea

În noi stă puterea de a alege. Unele alegeri produc rezultate mai bune decât altele. Există o relație de „cauză-efect" între opțiunile noastre și consecințele lor. Această relație e numită adesea „Legea recoltei" sau, așa cum i-am spus noi aici, Legea Fermei.

Reflecția

Luându-ne câte un răgaz pentru reflecție în loc să ne petrecem tot timpul doar trăind pur și simplu, putem conștientiza consecințele alegerilor noastre și putem învăța din ceea ce trăim.

Valoarea alegerii

Valoarea unei alegeri în fața alteia nu e întotdeauna rațională sau ușor de demonstrat, dar este recognoscibilă. Intuitiv, oamenii știu exact ceea ce trebuie să facă, iar viața poate merge pe calea cea dreaptă dacă învățăm să ne ascultăm acea intuiție.

Adevărul

Există „adevăruri" – infailibile Legi ale Vieții – și ne poate fi bine doar dacă învățăm să trăim conform lor.

Necesități fundamentale

Există necesități umane universale și nimic nu poate funcționa cum trebuie când ele sunt ignorate.

Natura

Omul este parte dintr-un tot ecologic mai mare. A trăi în armonie cu natura înseamnă a oferi calitate vieții.

Relațiile

Legea care guvernează relațiile noastre cu cei din jur este Legea Reciprocității sau Legea de Aur. Viața e mai bună atunci când îi tratăm pe ceilalți așa cum am vrea să fim tratați la rândul nostru.

Contribuția

Cel mai important aparent paradox: Cu cât oferim mai mult, cu atât primim mai mult.

Perspectiva

Trebuie să privim mai departe de „eu" și „acum". O perspectivă mai largă dă naștere unor decizii mai bune.

Ceea ce e remarcabil la „literatura de învățătură" e că toate aceste structuri, teme și modele comune reprezintă cele mai solide informații din toată experiența umană. A le ignora – a nu te strădui să înveți din ele – înseamnă o absurdă indiferență față de ceea ce ai la dispoziție, pierderea șansei de a deveni mai înțelept, de a-ți educa conștiința.

BIBLIOGRAFIA LITERATURII DE ÎNVĂȚĂTURĂ

Știm că există o mulțime de probleme în studiul literaturii de învățătură, chiar definirea însăși a acestui tip de literatură. Le apreciem și le recunoaștem efortul acelor cărturari care și-au dedicat ani din viață studiului și contribuției în acest domeniu. Ne dăm seama că bibliografia care urmează nu poate fi exhaustivă. Scopul pentru care înșirăm aceste cărți este de a oferi un indiciu asupra varietății și întinderii acestei literaturi, de a ilustra frecvența unora dintre temele generale pe care le-am sugerat, și de a asigura un punct de pornire pentru aceia care sunt interesați să folosească acest vast tezaur de experiență umană pentru educarea conștiinței.

Am împărțit lista care urmează în „lucrări fundamentale" și „culegeri", așezându-le în ordine alfabetică, după titlu. Cei care cunosc unele dintre aceste scrieri își vor da seama că unele dintre „lucrări" sunt de fapt, în sens tehnic, „culegeri". La „culegeri" am trecut însă mai ales cărți de pilde.

Lucrări fundamentale

Confucius – *Analecte, Cugetări*
Bhagavadgita
Platon – *Dialoguri*
Dhammapada
Sfânta Scriptură
Marc Aureliu – *Meditații*
Aristotel – *Etica Nicomahică*
Ramayana
Mencius – *Cugetări*
Siddharta
Lao Tze, *Tao Te Ching*
Tora
Upanișade
J.C. Chatterji, *Înțelepciunea Vedelor*

The Art of Virtue. Benjamin Franklin. Acorn, 1986.
As a Man Thinketh. James Allen. Running Press, 1989.
As a Man Thinketh, Volume 2. James Allen. MindArt, 1988.
Book of the Hopi. Frank Waters. Ballantine,1963.
The Book of Mormon. The Church of Jesus Christ of Latter Day Saints,1986.
The Essential Gandhi. Edited by Louis Rischer. Vintage, 1962.
The Instruction of Ptah-Hotep and the Instruction of Ke´Gemni: The Oldest Books in The World. London: John Murray, 1912.
The Lessons of History. Will and Ariel Durant. Simon & Schuster, 1968.
The Meaning of the Glorius Koran: An Explanatory Translation. Mentor Books, nedatată.
The Opening of the Wisdom-Eye. H.H.Gyatso, the Dalai Lama Tenzin. Quest Books, 1966.
Sufism, The Alchemy of the Heart. Labyrinth Publishing, 1993.
Tao, to Know and Not Be Knowing. Labyrinth Publishing, 1993.
Walden, Or, Life in the Woods. Henry David Thoreau. Shambhala, 1992.
The Way of Chuang Tzu. Thomas Merton. Shambhala, 1965.
The Wisdom of Confucius. Peter Pauper Press, 1963.
Wisdomkeepers: Meetings with Native American Spiritual Elders. Steve Wall and Harvey Arden. Beyond Words Publishing, 1990.

World Scripture: A Comparative Anthology of Sacred Texts. International Religious Foundation. Paragon House, 1991.

Zen, The Reason of Unreason. Labyrinth Publishing, 1993.

Culegeri

The Art of Peace. Morihei Ueshiba. Shambhala, 1992.

The Art of Worldly Wisdom. Balthasar Gracian. Shambhala, 1993.

The Book of Virtues. William J. Bennet. Simon & Schuster,1993.

Words of Wisdom. Ariel Books,1992.

The Enlightened Heart: An Anthology of Sacred Poetry. Edited by Stephen Mitchell. HarperCollins, 1989.

The Enlightened Mind. An Anthology of Sacred Prose. Edited by Stephen Mitchell. HarperCollins, 1991.

Light from Many Lamps. Edited by Lillian Eichler Watson. Fireside, 1979.

Native American Wisdom. Running Press, 1993.

Oneness. Jeffrey Moses. Fawcett Columbine, 1989.

The Pocket Aquinas. Edited by Vernon J. Bourke. Pocket, 1960.

Prayer of the Heart, Writings from the Philokalia. Shambhala, 1993.

The Sayings of Muhammad. Allama Sir Abdullah Al-Mamun Al-Suhrawardy. Charles E. Tuttle, 1992.

Spiritual Illuminations. Edited by Peg Streep. Viking Studio Books,1992.

Thougts in Solitude. Thomas Merton. Shambhala, 1993.

Wisdom: Conversations with the Elder Wise Men of Our Day. James Nelson. Norton,1958.

Wisdom Is One. B.W. Huntsman. Charles E. Tuttle, 1985.

Words of Wisdom. Thomas C. Jones. Chicago: J.G. Ferguson, 1966.

A World Treasury of Folk Wisdom. Reynold Feldman and Cynthia A. Voelke. HarperCollins, 1992.

Proverbial Philosophy: A Book of Thougts and Arguments. Martin Farquhar Tupper. E.H.Butler, Philadelphia, 1892.

Ways of Wisdom. Edited by Steve Smith. University Press, 1983.

Wisdom. Edited by Robert J. Sternberg. Cambridge University Press, 1990.

Despre autori

Stephen R. Covey, soţ, părinte şi bunic, este o autoritate în materie de conducere, profesor recunoscut pe plan mondial, preşedinte şi fondator al Covey Leadership Center. Şi-a luat licenţa la Harvard (Master of Business Administration) şi doctoratul la Brigham Young University, unde a fost profesor de *business management* şi comportament organizaţional, timp de douăzeci de ani. Cartea sa *Eficienţa în 7 trepte* s-a vândut în mai mult de patru milioane de exemplare şi a fost tradusă în douăzeci şi şase de limbi. Ultimul său volum, *Etica liderului eficient*, se află în topul cărţilor de afaceri.

A. Roger Merrill, cunoscut lider în domeniile *time management-ului* şi al dezvoltării conducerii, este vice-preşedinte şi membru fondator al Centrului de Conducere Covey. Deţine o licenţă în business management şi a predat comportament organizaţional şi cursuri de educaţie a adulţilor. El şi soţia sa, Rebecca, sunt părinţi, bunici; de asemenea sunt şi coautori ai volumului *Conexiuni – time managementul de Sector II*. Roger a contribuit de asemenea la volumul *Etica liderului eficient*.

Rebecca R. Merrill este mamă, bunică, gospodină şi o merituoasă scriitoare. A condus numeroase organizaţii cu profil educaţional sau comunitar. Este coautor al volumului *Conexiuni – time managementul de Sector II*; l-a ajutat de asemenea pe Stephen R. Covey la redactarea cărţii *Eficienţa în 7 trepte*.

CLUBUL CĂRȚII ALLFA

Stimaţi cititori,

Clubul Cărţii Allfa s-a născut din dorinţa noastră de a ne apropia de cititorii de literatură de calitate, care, în mod sigur, au remarcat deja în librării apariţiile editurii Allfa.

Clubul Cărţii Allfa vă ajută să economisiţi timp şi bani, deoarece vă scuteşte de a căuta cărţile pe care le doriţi şi vă acordă o serie de reduceri şi facilităţi.

Clubul Cărţii Allfa vă oferă următoarele avantaje:

1) Pentru prima comandă făcută, indiferent de numărul de cărţi comandate, primiţi un bonus de bun venit, constând într-o reducere de preţ de **12%**;

2) După a treia comandă, beneficiaţi de o reducere de preţ de **15%** pentru toate comenzile ulterioare şi deveniţi membru al **Clubului Cărţii Allfa**, fapt care vă va fi certificat prin legitimaţia de membru, pe care o veţi primi o dată cu comanda;

3) După a zecea comandă, beneficiaţi de o reducere de preţ de **22%** pentru toate comenzile ulterioare;

4) După fiecare a unsprezecea comandă, veţi primi, **gratuit**, o carte a editurii Allfa, la alegere;

5) La solicitarea dumneavoastră, veţi primi cu **autograf** cărţile autorilor români contemporani publicate la editura Allfa;

6) Comenzile membrilor clubului vor fi onorate cu prioritate, în limita stocului disponibil;

7) Veţi fi informat, **prioritar** şi cu **regularitate,** asupra ultimelor apariţii, a planului editorial şi a ofertelor speciale;

8) Veţi fi invitat la întâlnirile membrilor clubului şi la toate manifestările organizate de editura Allfa;

9) Participaţi la **Concursul anual *Club Allfa***, dotat cu următoarele premii:

3 premii I a câte **1.000.000 lei**;

10 premii II a câte **5 cărţi**, la alegere, din oferta editurii Allfa disponibilă la acel moment;

20 de premii III a câte **3 cărţi**, la alegere, din oferta editurii Allfa disponibilă la acel moment;

1 premiu special pentru membrii clubului din provincie, constând într-un week-end la Bucureşti, în perioada Târgului Internaţional de Carte *Gaudeamus*;

1 premiu special pentru elevi şi studenţi, constând într-un **set de 3 CD-uri** la alegere.

(Sunteţi înscris automat la concursul ***Club Allfa*** din momentul în care deveniţi membru al clubului. Extragerea premiilor se va face, prin tragere la sorţi, pe 30 iunie, iar câştigătorii vor fi anunţaţi telefonic).

Preşedinte Editurile ALL,
Mihai Penescu

Director Editura Allfa,
Augustin Frăţilă

Cod NF3760 - ATLAS RUTIER – EUROPA (în limba italiană)
Istituto Geografico DeAgostini - 292 pag., **402 000 lei**

Cod NF2981 - CĂUTĂTORI DE NOI TĂRÂMURI. DICŢIONAR DE EXPLORATORI ŞI CĂLĂTORI
Silviu Neguţ - 384 pag., **69 000 lei**

Cod NF3776 - SOROS DESPRE SOROS. A FI ACOLO, SUS!
George Soros - 240 pag., **83 000 lei**

Seria COVEY – TRILOGIA SUCCESULUI

Cod NF3764 - EFICIENŢA ÎN 7 TREPTE sau UN ABECEDAR AL ÎNŢELEPCIUNII
Stephen R. Covey - 336 pag., **119 000 lei**

Cod NF3765 - ETICA LIDERULUI EFICIENT sau CONDUCEREA BAZATĂ PE PRINCIPII
Stephen R. Covey - 376 pag., **155 000 lei**

Cod NF2776 - PRINCIPIUL PUTERII. ***IMPUNE-TE CU ONOARE!***
Blain Lee - 400 pag., **139 000 lei**

Colecţia LUMEA ÎN CARE TRĂIM

Cod NF3761 - BYE, BYE MOGADISCIO
Eugen Preda, Sorin Gugonea - 128 pag., **59 000 lei**

Cod NF3730 - ISLAMUL ŞI OCCIDENTUL.
O NOUĂ ORDINE POLITICĂ ŞI RELIGIOASĂ DUPĂ 11 SEPTEMBRIE
Robert Van de Weyer - 136 pag., **79 000 lei**

Cod NF3766 - ÎN NUMELE DOMNULUI. O INVESTIGAŢIE PRIVIND ASASINAREA PAPEI IOAN PAUL I
David Yallop - 480 pag., **95 000 lei**

Cod NF3767 - JOCUL PUTERII
Hedrick Smith - 760 pag., **167 000 lei**

Cod NF2778 - MAFIA S.A.
ISTORIA SECRETĂ A CRIMEI ORGANIZATE DIN AMERICA:
POVESTEA PRIMILOR 100 DE ANI AI MAFIEI. SOCIETATEA CRIMEI sau SUB CEAS
William Balsamo, George Carpozi jr. - 488 pag., **159 000 lei**

Cod NF3775 - REVOLTA MORŢILOR
Dieter Schlesak - 192 pag., **83 000 lei**

Cod NF2777 - SECRETELE VATICANULUI
I Millenari - 312 pag., **119 000 lei**

Cod NF3777 - URMĂTORUL PAS: EXECUŢIA! AUTOBIOGRAFIA LUI OLEG GORDIEVSKI
Oleg Gordievski - 416 pag., **119 000 lei**

Cod NF3778 - VINOVAŢI DE DEMENŢĂ. CAZURI CELEBRE DE CRIMINALI PSIHOPAŢI.
PE CORIDOARELE MORŢII, UN PSIHIATRU DEZVĂLUIE
MECANISMELE MINŢII CRIMINALILOR ÎN SERIE
Dorothy Otnow Lewis - 256 pag., **95 000 lei**

Seria ARTE - FILM

Cod NF2158 - DIN UNIVERSUL ASCUNS AL OPEREI DE ARTĂ
Anatolie Teodosiu - 136 pag., **129 000 lei**

Cod NF3769 - KIEŚLOWSKI DESPRE KIEŚLOWSKI
Danusia Stok - 344 pag., **150 000 lei**

Cod NF3770 - LEONID ANDREEV ŞI DUBLA CĂDERE A FILOSOFIEI
C.C. Buricea-Mlinarcic - 160 pag., **47 000 lei**

Cod NF2156 - SCORSESE DESPRE SCORSESE
David Thompson, Ian Christie - 360 pag., **99 000 lei**

Seria MARATON

Cod NF3768 - KARATE DO WADO RYU. CALEA ARMONIEI. KUMITE KATA
Cezar Cristea, Ghiocel Bota - 192 pag., **83 000 lei**

Cod NF2992 - TENIS. FORŢA INTERIOARĂ
Silviu Zancu - 172 pag., **69 000 lei**

Seria PELERIN

Cod NF3773 - PELERIN DE LA MAREA NEAGRĂ LA MAREA MOARTĂ. IERUSALIM, NAZARETH, BETHLEHEM, CAPERNAUM ŞI ALTE POPASURI PRIN ISTORIE
Victor Simion - 176 pag., **95 000 lei**

Cod NF3772 - PE ULIŢELE IAŞULUI
Vasile Panopol - 152 pag., **59 000 lei**

Seria GHID COMPLET ALL

Cod NF3762 - CÂINI. CUNOAŞTEREA, RECUNOAŞTEREA ŞI CREŞTEREA CELOR MAI CUNOSCUTE RASE DE CÂINI DIN LUME
Rino Falappi - 320 pag., **468 000 lei**

Cod NF3713 - CÂINI. CALENDAR 2002
ALLFA - 12 pag., **41 650 lei**

EDITURA ALL

BD. TIMIŞOARA NR. 58, SECTOR 6, 76548 - BUCUREŞTI
TEL.: (01) - 402 26 30; 402 26 34; FAX: (01) - 402 26 29;
E-mail: comenzi@all.ro; http://www.all.ro

NU SE TIMBREAZĂ !

CORESPONDENŢĂ RĂSPUNS

C.R.

SE TAXEAZĂ LA DESTINAŢIE

TALON DE COMANDĂ

CLUBUL CĂRŢII ALLFA

Depuneţi talonul de comandă, completat, în cea mai apropiată cutie poştală!
NU AVEŢI NEVOIE DE TIMBRU!

EXPEDITOR: (VĂ RUGĂM SĂ COMPLETAŢI CÂT MAI CITEŢ POSIBIL)

Nume şi adresă (persoană fizică): _____

_____

_____ **Telefon:** _____

Nume şi adresă (firmă, instituţie): _____

_____

_____ **Telefon:** _____

Nume persoană de contact: _____

Plata va fi efectuată de: ☐ (persoană fizică) ☐ (firmă, instituţie)

DESTINATAR

EDITURILE

ALL

BUCUREŞTI

O.P. 12

C.P. 107

Livrarea se va face în limita stocului disponibil, iar plata ramburs (la primirea coletului poştal). Taxele poştale de expediţie sunt suportate de editură.

Cod NF3763 - CIUPERCI. CUNOAŞTEREA, RECUNOAŞTEREA ŞI CĂUTAREA CELOR MAI CUNOSCUTE SPECII DE CIUPERCI
Ettore Bielli - 320 pag., **407 000 lei**

Cod NF3558 - PISICI. CUNOAŞTEREA, RECUNOAŞTEREA ŞI CREŞTEREA CELOR MAI CUNOSCUTE RASE DE PISICI DIN LUME
Alexa Capra, Daniele Robotti - 256 pag., **389 000 lei**

Cod NF3714 - PISICI. CALENDAR 2002
ALLFA - 12 pag., **41 650 lei**

Cod NF3774 - PLANTE DE APARTAMENT. CUNOAŞTEREA, RECUNOAŞTEREA ŞI CULTIVAREA CU SUCCES A CELOR MAI RĂSPÂNDITE PLANTE DE APARTAMENT
Maria Teresa Della Beffa - 304 pag., **527 000 lei**

Cod NF3557 - PLANTE DE BALCON ŞI GRĂDINĂ. CUNOAŞTEREA, RECUNOAŞTEREA ŞI CULTIVAREA CELOR MAI RĂSPÂNDITE PLANTE DE BALCON ŞI GRĂDINĂ
Maria Teresa Della Beffa - 320 pag., **439 000 lei**

Alegeţi lucrările dorite, în urma consultării ofertei, şi completaţi rubricile de mai jos, înscriind codurile lucrărilor alese şi numărul de exemplare comandate.

Nr. ex. com.	Cod lucrare	Nr. ex. com.	Cod lucrare	Nr. ex. com.	Cod lucrare	Nr. ex. com.	Cod lucrare

VĂ RUGĂM SĂ SPECIFICAŢI ALTE DOMENII DE INTERES (bifaţi în căsuţa corespunzătoare):

ŞTIINŢE UMANISTE ☐ BELETRISTICĂ ☐ NONFICTION ☐

LITERATURĂ PENTRU COPII ☐ CALCULATOARE ☐ MANUALE ŞI AUXILIARE ☐

CARTE ŞCOLARĂ ☐ ŞTIINŢE EXACTE ☐ MEDICINĂ ☐

Editurile ALL îşi rezervă dreptul de a face modificări asupra preţurilor menţionate!